

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



“No podemos, somos pobres”. Una aproximación al análisis del modelo de intervención social de un proyecto regional para el desarrollo de comunidades altoandinas. El caso de Cotaruse.

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Sociología
presentado por:**

Azurín Icaza, André Nicolás

Asesor:

Bobadilla Díaz, Percy Alberto

Lima, 2022

Informe de Similitud

Yo, Percy Alberto Bobadilla Díaz, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “No podemos, somos pobres”. Una aproximación al análisis del modelo de intervención social de un proyecto regional para el desarrollo de comunidades altoandinas. El caso de Cotaruse, del autor André Nicolás Azurín Icaza, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 18/08/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, Agosto 2022.

Apellidos y nombres del asesor: <u>Bobadilla Díaz, Percy Alberto</u>	
DNI: 08743407	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1769-585X	

RESUMEN

La pobreza económica en áreas rurales, especialmente en sectores altoandinos, permanece a pesar de las potencialidades que ofrecen sus territorios en recursos naturales, y de las políticas públicas y esfuerzos semipúblicos desplegados a partir de la descentralización, además del creciente interés de los mercados internacionales por las actividades agropecuarias, artesanales y/o turísticas. Son ventajas que se traducen fundamentalmente en la crianza de los camélidos sudamericanos (específicamente de la vicuña y la alpaca), la que constituye realmente la actividad productiva y económica más importante que se desarrolla en la zona altoandina, y representa un recurso altamente valorado en el mundo gastronómico y textil. Al respecto, en los últimos años, la crianza y el aprovechamiento de estos camélidos han pasado por procesos y estrategias multisectoriales (en el marco de proyectos sociales o de inversión pública), como la creación de núcleos de reproductores para diferentes regiones, la distribución de ejemplares genéticamente mejorados, y la mejora de los sistemas de comercialización y competitividad de sus derivados, como la carne y la fibra; todo esto con el fin de mejorar la capacidad productiva de los productores mediante la asistencia técnica. Sin embargo, las fuentes consultadas sugieren que las comunidades altoandinas que dependen de la crianza de camélidos permanecen en condiciones ampliamente desfavorables, posiblemente porque no se ha priorizado lo suficiente desde el Estado peruano el desarrollo local y la necesidad de poner en relieve las capacidades endógenas de estas comunidades, aspectos clave que en gran medida han recaído en la cooperación internacional. De ahí que el presente estudio se aproxime críticamente a este tipo de intervenciones públicas, a partir de un estudio de caso que se enmarca en un proyecto de mejoramiento de la cadena productiva de la fibra de camélidos en 45 comunidades de la región Apurímac. Por cuestiones metodológicas, se ha acotado el estudio al distrito de Cotaruse, localidad que nos permitirá acercarnos a la dinámica existente entre las estrategias de intervención y el desarrollo de estos pueblos y, a su vez, a la capacidad que tienen estos de responder favorablemente a proyectos de desarrollo o de inversión pública.

Palabras claves: Comunidades altoandinas, camélidos sudamericanos, pobreza, capacidades, desarrollo rural, proyectos de desarrollo e inversión pública.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	5
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1.1 PREGUNTAS Y OBJETIVOS	8
1.2 ESTADO DEL ARTE	9
1.2.1 ALGUNOS ESTUDIOS RELACIONADOS	11
1.2.2 MODELOS DE DESARROLLO PARA ZONAS RURALES	14
CAPÍTULO 2	19
2.1 MARCO TEÓRICO	19
2.1.1 DISCURSOS DEL DESARROLLO QUE ORIENTAN LA INTERVENCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES	19
2.1.1.1 EL DESARROLLO HUMANO	20
2.1.1.2 NUEVA RURALIDAD Y DESARROLLO TERRITORIAL RURAL	20
2.1.1.3 CAPITAL SOCIAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS	21
2.1.2 LA IMPORTANCIA DEL EMPODERAMIENTO RURAL	23
2.1.2.1 SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO	23
2.1.2.2 LOS PILARES DEL EMPODERAMIENTO	24
2.1.2.3 SOBRE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ÁMBITO RURAL	25
2.1.3 LA GESTIÓN SOCIAL EN LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO	26
2.1.3.1 LA LÓGICA DE LA GESTIÓN (Y GERENCIA) SOCIAL	26
2.1.3.2 LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES	27
2.1.3.3 NIVELES DE ANÁLISIS DE MODELOS DE ORGANIZACIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO	28
CAPÍTULO 3	31
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	31
3.1.1 UNIDAD DE ANÁLISIS Y ENFOQUE METODOLÓGICO	32
3.1.1.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN	34
3.1.1.1.2 RECOJO DE INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE ACTORES CONSULTADOS	36
CAPÍTULO 4	40
4.1 HALLAZGOS	40

4.1.1	EL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO EN COTARUSE	42
4.1.1.1	EL SISTEMA PASTORIL COMO ACTIVIDAD PRODUCTIVA FRÁGIL	43
4.1.1.2	BAJOS NIVELES DE BIENESTAR Y FRICCIONES GENERACIONALES	45
4.1.2	LA GESTIÓN DEL PROYECTO MECFAV	47
4.1.2.1	EL ALCANCE DE LA GESTIÓN SOCIAL EN LAS PROPUESTAS DEL PROYECTO	48
4.1.2.2	ANÁLISIS Y PERCEPCIONES SOBRE DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO MECFAV	52
4.1.3	CAPACIDADES DE LA POBLACIÓN OBJETIVO PARA ADOPTAR EL MODELO MECFAV	57
4.1.3.1	IMPLICANCIAS DE UNA ACCIÓN COLECTIVA DEFICIENTE	58
4.1.3.2	LAS PREFERENCIAS ADAPTATIVAS DE LOS PRODUCTORES ALPAQUEROS	62
4.1.4	ALCANCE DEL EMPODERAMIENTO EN LAS ESTRATEGIAS DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO	65
4.1.4.1	EL EMPODERAMIENTO ALPAQUERO EN LAS VOCES DE LOS ACTORES LOCALES	66
4.1.4.2	SAN MIGUEL DE MESTIZAS, PISQUICOCHA E ISCAHUACA: UN ACERCAMIENTO A SUS PRODUCTORES	67
CAPÍTULO 5		72
5.1	CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	72
5.1.1	PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES EN LA INTERVENCIÓN	75
5.1.2	PRINCIPALES POSIBILIDADES QUE SE EXTIENDEN DE MECFAV	77
5.1.3	REFLEXIÓN FINAL	79
BIBLIOGRAFÍA		81
ANEXOS		90
	ANEXO 1: Información detallada del proyecto MECFAV	90
	ANEXO 2: Instrumentos de recolección de información	97

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Relación de actores entrevistados: Autoridades ejecutivas y locales36

Tabla 2: Relación de actores encuestados en Comunidades Campesinas de Cotaruse 37



ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Modelo de desarrollo ILPES	17
Gráfico 2: Mapa de las Comunidades Campesinas de Cotaruse beneficiadas en MECFAV	43
Gráfico 3: Organigrama del proyecto	53
Gráfico 4: Circuito productivo y comercial de la fibra de camélidos en Cotaruse	59
Gráfico 5: Discursos del desarrollo y efectos del proyecto	69
Gráfico 6: Elementos clave del empoderamiento en las estrategias rectoras	70
Gráfico 7: Tipo de gestión del proyecto	71



INTRODUCCIÓN

Son muchos los análisis que dan cuenta del escaso desarrollo en el Perú altoandino, especialmente en términos socioeconómicos. La gran apuesta es la lucha contra la pobreza y la exclusión social mediante programas y proyectos de desarrollo, pero apenas se ven resultados, prolongándose más los fracasos que los éxitos. El desarrollo rural en el Perú es, todavía, un sueño frustrado en el nuevo siglo¹. Este problema se extiende, como veremos en la presente tesis, a las comunidades altoandinas, ubicadas a más de 4000 m.s.n.m., condición no menor para el análisis, ya que ello dificulta el cultivo de una gran variedad de alimentos, afectando de manera multidimensional a estas poblaciones, desde la deficiente seguridad alimentaria al limitado acceso a mercados competitivos. Precisamente este último aspecto es el que se encarga de combatir el proyecto abordado en el estudio, el cual es parte de los esfuerzos públicos de inversión en infraestructura, diversificación y modernización del aparato productivo nacional, soportados básicamente en el desarrollo de capacitaciones técnicas para aumentar el capital humano de los pueblos intervenidos, aún sin grandes resultados.

En retrospectiva, es preciso recordar que el desempeño económico en el Perú, en estas últimas décadas, ha sido favorable si consideramos el ritmo de crecimiento promedio del Producto Bruto Interno (PBI), el cual se ha visto reflejado en mayores ingresos para la población y la reducción de la pobreza². No obstante, los datos actualizados de la pobreza monetaria y las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en zonas rurales son preocupantes. Según el INEI (2021), durante el año 2020 la pobreza monetaria llegó a afectar al 30,1% de la población en el país, lo que con respecto al año 2019 significa un crecimiento de 9,9%. Solo en los últimos cinco años la pobreza aumentó en 8,3%, y en la última década la población en esta situación solo disminuyó en 0,7%. En este mismo periodo, la pobreza por NBI y gasto con relación a la canasta básica impactó en el 8,7% de la población, con

¹ Esta premisa tiene sustento en los estudios sobre desarrollo rural en el Perú que comprende el libro "Perú hoy, Hacia otro desarrollo" de DESCO, cuyo compilador es Iván Mendoza (2015).

² "en los últimos cinco años (2015-2019) se expandió a un promedio anual de 3,2%".

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>

especial incidencia en los pobladores rurales (16,9%), quienes tienen “oportunidades de empleo muy reducidas, los servicios sociales inexistentes o de muy baja calidad y no cuentan con canales para hacer efectiva su participación política como ciudadanos” (INEI, 2021, p.92).

Está claro que hoy en día atravesamos todos los peruanos una profunda crisis política, económica y social, pero también es cierto que, fruto del crecimiento ininterrumpido desde fines de la década del noventa, el país gozó de una enorme cantidad de inversiones públicas para combatir la pobreza y pobreza extrema de las regiones más necesitadas, aunque los impactos no hayan sido significativos. Sin embargo, a pesar de eventuales escenarios desfavorables por la caída de los precios de los minerales o la disminución de socios comerciales, en el Perú todavía existen condiciones macroeconómicas que permiten sostener la inversión pública y privada. Para ello, es imperativo situar el verdadero problema en las brechas sociales y económicas a nivel descentralizado, especialmente en las zonas rurales, de manera que se implementen reformas que apunten a reducir la alta dependencia de los factores exógenos (como los precios de los commodities) y, a su vez, a generar nuevas oportunidades de desarrollo para el país³. Según La Contraloría General de la República (2016), estas reformas se sustentan con la inversión en sectores estratégicos, tanto pública como privada, orientada a potenciar sectores económicos no tradicionales con ventajas competitivas, de manera que se fortalezca el mercado interno asociándose a nuevos socios comerciales.

Lamentablemente, el Estado peruano enfrenta grandes dificultades en cuanto a la gestión de programas y proyectos de inversión. Estas dificultades se traducen fundamentalmente en “el manejo atomizado de las inversiones, recursos insuficientes, una modalidad que deja de lado las Asociaciones Público Privadas (APP) y las Obras por Impuestos (Oxi), así como en estudios poco precisos y de baja calidad en etapas previas a la inversión, sobre todo en gobiernos locales” (La Contraloría, 2016, p.33). Entonces, son muchos los pequeños proyectos con limitado impacto, los costos de transacción y coordinación son elevados y no se

³Fort y Paredes (2015) discuten este tema a partir de políticas intersectoriales y de la necesidad de diseñar “inversiones complementarias capaces de asegurar ingresos autónomos familiares que cobren importancia en el tiempo” (p.103).

aprovechan bien las economías de escala que bien podrían funcionar con una inversión mejor enfocada. Es por ello que se necesitan modelos de gestión integrales de desarrollo que faciliten la elaboración de programas y proyectos sostenibles y de alto impacto económico y social, sobre todo en las localidades rurales que es en donde más lo necesitan.

En concreto, la principal razón de la presente investigación es conocer en qué medida y bajo qué condiciones los proyectos de inversión pública son herramientas eficaces para solucionar los problemas de pobreza y exclusión de poblaciones que tienen como actividad productiva por excelencia la comercialización de la fibra de alpaca y sus derivados -en menor medida de la fibra de vicuña, puesto que este animal es silvestre y patrimonio nacional⁴-. Para tal fin el presente estudio quiere aproximarse a un modelo de intervención particular para comunidades altoandinas, grupos humanos que, como se mencionó, dependen generalmente de la crianza y comercialización de los derivados de camélidos sudamericanos, a fin de poder contribuir con algunas consideraciones sociales y organizacionales para el desarrollo de intervenciones en ámbitos rurales, enfatizando en la capacidad del sector público.

El proyecto en mención lleva el nombre “Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac” (en adelante proyecto MECFAV), y es tomado como objeto de estudio a partir de su modelo de gestión y el enfoque de desarrollo empleado. En esa línea, la estructura de contenidos de esta tesis pasa, en primer lugar, por una revisión de la literatura enfocada en lo que se ha dicho respecto a las alternativas de desarrollo del sector camélidos en el Perú, en el marco de algunos estudios relacionados a proyectos afines a MECFAV y modelos de desarrollo para zonas rurales. En segundo lugar, para abordarla desde las ciencias sociales, se diseñaron categorías teóricas que se desprenden tanto de la sociología del desarrollo como de las organizaciones, las cuales se traducen en i) Los conceptos de desarrollo que generalmente orientan proyectos sociales o inversiones públicas en ámbitos rurales, ii) El empoderamiento rural como enfoque y

⁴ Sobre la protección de la vicuña en:
<https://www.midagri.gob.pe/portal/datero/40-sector-agrario/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/298-camelidos-sudamericanos?start=27>

método de desarrollo, y iii) Las capacidades de gestión social de los gobiernos regionales y locales para implementar propuestas de desarrollo en beneficio de la población altoandina. En tercer lugar, se explicará el diseño metodológico más propicio para esta aproximación, en el marco de un Estudio de caso como parte de una investigación cualitativa que se acotó lo más posible a tres (3) comunidades del distrito de Cotaruse, donde el método utilizado para el recojo de información ha sido la aplicación de entrevistas y encuestas a distancia, a raíz de la no presencialidad que obligó la pandemia. Por último, se presentará el análisis de los hallazgos con sus respectivas conclusiones y reflexiones.



CAPÍTULO 1

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el campo económico, el escenario predilecto para el desarrollo de las comunidades altoandinas es la exportación de la fibra de alpaca. En esa línea, según el último “Análisis de mercado de la alpaca (2016-2020)” del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI), en el marco del programa Sierra y Selva Exportadora, más de 80 mil productores agropecuarios están involucrados en la crianza de alpacas, llegando a contabilizar casi 5 millones de estos animales, de manera que es posible constatar que el Perú es el principal proveedor de fibra de alpaca a nivel mundial, pero también que es un país que exporta prendas y accesorios de alta calidad. No obstante, a partir del 2019 se ha registrado una desaceleración en la exportación por toneladas de fibra, ello sumado a que desde el 2016 al 2019 ha habido un lento desarrollo alpaquero, arrojando poco más de un punto porcentual anual de crecimiento (MINAGRI, 2020).

Puno es el principal productor con cerca de 13 mil toneladas en el último año. Le sigue Cusco con aproximadamente 5 mil toneladas, Ayacucho con la mitad (2,5 mil toneladas), Arequipa con 2 mil toneladas y Huancavelica con 1.2 mil toneladas. Estos dos últimos departamentos redujeron considerablemente sus exportaciones en el último tiempo, lo cual sorprende si se toma en cuenta lo que durante el último quinquenio exportaron (MINAGRI, 2020). Como fuere, Apurímac recién aparece en quinto lugar con 0.8 mil toneladas y no entra en el análisis del informe, lo que justifica aún más la relevancia de la presente investigación, en la medida que se da cuenta de la débil capacidad de gestión del Gobierno Regional de este departamento en sus intentos de impulsar la producción y competitividad de la fibra de alpaca en los mercados y, a su vez, erradicar con ello la pobreza de sus productores.

Los datos expuestos no dejan de estar enmarcados en un sistema que ha imperado en el Perú durante mucho tiempo, un sistema caracterizado por la intermediación en la comercialización, la casi nula capacidad de negociación de los productores y los altos costos de transacción. Estas circunstancias hicieron posible que los

alpaqueros en el Perú comercialicen de forma pasiva, convirtiéndose en el primer y más pobre eslabón de la cadena de valor de la fibra de alpaca, el cual llega a ser internacional y es determinada por los agentes externos, quienes imponen los precios y canales de negociación. Con respecto al trabajo de los intermediarios, este radica en recolectar selectivamente la fibra que los criadores dispersos en el Alto Perú pueden ofertar, para luego procesarla y venderla a la industria textil alpaquera concentrada en Puno y Arequipa, conformando así un oligopolio (Aguilar, 2016). Estas empresas disponen de tecnologías modernas, infraestructura y personal muy calificado que sirven para el procesamiento de la fibra de alpaca de la más alta calidad, disposiciones que no tienen a su alcance los pequeños productores alpaqueros, quienes siendo partícipes importantes de la cadena de valor de la fibra de alpaca permanecen en pobreza⁵. Apurímac no queda exenta de esta realidad.

Según el proyecto MECFAV, el problema central de la actividad productiva relacionada a estos camélidos en la región es la baja rentabilidad a consecuencia de una mala calidad y competitividad de sus fibras en el mercado interno y externo, sobre todo de la alpaca, que repercute en los índices de producción, productividad y calidad de vida de las familias altoandinas (GRA, 2012). Frente a este problema, el proyecto propone el mejoramiento del nivel competitivo de la crianza y la fibra de estos camélidos en Apurímac, pero como se mencionó líneas arriba, el presente estudio se focaliza en el distrito de Cotaruse por cuestiones de viabilidad, y porque en este se concentra la mayor parte de comunidades alpaqueras de la provincia de Aymaraes y cuenta con una gestión local institucionalizada de los recursos agropecuarios (PDC Cotaruse, 2014), lo que enriquece la discusión en torno a la posible cogestión del proyecto. Además, las familias alpaqueras de Cotaruse conforman amplias redes de parentesco que aseguran mecanismos de reciprocidad, tanto para el control y pastoreo del ganado, como para realizar las diversas actividades económicas idóneas para el mantenimiento de los medios y modos de vida de las familias (Boronat, 2013, citado en Herz, 2019).

En cuanto a la pobreza en Apurímac, los últimos índices muestran que se incrementó de 29.1% a 35.5% en el periodo 2019-2020, lo que quiere decir que la

⁵ "salvo los promotores y líderes alpaqueros que son capaces de competir en los mercados, haciendo rentables sus rebaños con ofertas de calidad de la fibra y la carne" (Aquino, 2015, p.327).

región retrocedió a cifras de pobreza monetaria registradas en el año 2013⁶. Este retorno de 7 años en la lucha contra la pobreza coloca a este departamento entre los más pobres del país a pesar de las regalías mineras⁷. Así, más de 30 mil apurimeños pasaron a la pobreza durante este último tiempo, aunque habría que destacar que la pobreza rural en la región es superior a la pobreza urbana, lo que refleja las innegables brechas socioeconómicas entre la ciudad y el campo (IPE, 2021). En este escenario desigual, sobre todo para las familias altoandinas, es importante reconocer que la crianza de alpaca sigue representando una gran oportunidad de desarrollo local, por lo que hay que prestarle más atención, más aún si se toma en consideración que

“a nivel económico, la calidad de su fibra es altamente valorada por la industria textil, por lo que existe la permanente demanda por este tipo de materia prima. En lo que respecta a la dimensión ambiental, las características físicas de estos camélidos no afectan la conservación de suelos, pastos y bofedales. Y a nivel social, la crianza de alpacas brinda ingresos económicos a las familias que habitan los ecosistemas altoandinos”. (Yucra, 2017, p.8)

Sin embargo, la comercialización alpaquera aún se mantiene como un negocio que no es rentable para la población altoandina, a pesar de que la alpaca y su fibra son recursos con amplio potencial para superar la pobreza en las zonas rurales.

En concreto, existen dos grandes problemas que todavía no se subsanan para el sector alpaquero. El primer problema es la precariedad de la organización de los comuneros con respecto a la crianza de estos camélidos. Los pobladores altoandinos se organizan bajo un sistema denominado Rebaño Mixto Familiar, en el que se constatan escasos criterios de mejoramiento genético, escasos conocimientos sobre fuentes alimenticias y sobre cuidados sanitarios, dando como resultado un nivel muy bajo de producción y calidad de la fibra (Verona, 2018). En

⁶https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/pobrezaa2020/Pobreza2020.pdf

⁷ “Del 2015 al 2018, el presupuesto de los gobiernos locales de Apurímac creció 35,7% por las regalías mineras. Solo utilizaron el 43% de estos recursos” (IPE, 2019). <https://www.ipe.org.pe/portal/apurimac-y-sus-regalias-mineras/>

segundo lugar, se constata también que la oferta por la fibra de alpaca tiene serios problemas en cuanto al control de calidad en las diferentes regiones, sobre todo por la desigual distribución territorial de los centros de acopio y categorización de la fibra, concentrados en Puno y Arequipa. Esto se refleja en los menores precios que se pagan a los productores alpaqueros de otras localidades, dando como resultado un notorio problema de economías de escala (Verona, 2018).

Esta realidad, la que cobrará todavía más complejidad en el Estado del Arte de esta investigación, no solo se debe a que los pobladores altoandinos carecen de los recursos necesarios para participar en el mercado textil nacional e internacional como competidores o socios comerciales, sino también a que tienen serias limitaciones desde su organización interna hasta las relaciones externas que establecen. De ahí que las capacidades endógenas se conviertan en un factor crucial de esta investigación, de manera que se pueda dar cuenta del rol que juegan los actores locales con miras a ser protagonistas de su propio desarrollo. A continuación, el conjunto de principales inquietudes del presente documento.

1.1.1 PREGUNTAS Y OBJETIVOS

Pregunta general:

- ¿De qué manera el modelo de intervención del proyecto MECFAV responde a las necesidades de las comunidades altoandinas en Apurímac y permite su empoderamiento orientado al desarrollo socioeconómico de sus familias y el territorio?

Preguntas específicas:

- ¿Cómo se entiende el proceso de desarrollo del sector camélidos andinos en la gestión del proyecto MECFAV desde la perspectiva de los actores involucrados?
- ¿Qué capacidades sociales tiene la población objetivo para aceptar e incorporar el modelo de intervención del proyecto MECFAV?
- ¿Cuál es el alcance del enfoque de empoderamiento en las estrategias de intervención del proyecto MECFAV?

- ¿Cuáles son los alcances y límites del proyecto MECFAV en la solución de la problemática socioeconómica de la población alpaquera?

Objetivo general:

- Analizar el modelo de intervención del proyecto MECFAV en función de su respuesta a las necesidades de las comunidades altoandinas en Apurímac y las posibilidades que brinda para su empoderamiento orientado al desarrollo socioeconómico de las familias y el territorio.

Objetivos específicos:

- Conocer el proceso de desarrollo del sector camélidos andinos en la gestión del proyecto MECFAV desde la perspectiva de los actores involucrados
- Dar cuenta de las capacidades sociales que tiene la población objetivo para aceptar e incorporar el modelo de intervención del proyecto MECFAV
- Identificar el alcance del enfoque de empoderamiento en las estrategias de intervención del proyecto MECFAV
- Analizar las limitaciones, ventajas y posibilidades del modelo de intervención del proyecto MECFAV en función de la solución a la problemática socioeconómica de la población altoandina .

1.2 ESTADO DEL ARTE

Desde mediados del siglo pasado se han abordado diferentes enfoques de desarrollo rural que han ido cambiando en el tiempo. Según Daniel Torres (2015), para el sector camélidos andinos, las políticas públicas existentes en la década del sesenta estaban alineadas con la Revolución Verde, que iba de la mano con la Reforma Agraria; después, con el Desarrollo Microrregional de los ochenta, se tuvo una perspectiva de mercado a través de la asistencia técnica y la transferencia de tecnología, aunque sin resultados; luego, con las políticas neoliberales de la década del noventa, cuya base económica de libre mercado dejó la asistencia técnica al sector privado y a las ONGs⁸, tampoco se consiguieron los resultados esperados a

⁸ Organización No Gubernamental.

pesar de la creación de organismos como el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS)⁹. Actualmente, el enfoque con el que se trabaja desde principios de siglo es el de las cadenas productivas como parte del Desarrollo Rural Territorial, el cual se sostiene en el mayor involucramiento del Estado y los actores locales en el desarrollo de las comunidades rurales, a tenor de una tendencia al cooperativismo, a la asociatividad de los productores y el manejo autónomo de los recursos naturales (Torres, 2015).

Por su parte, según Quicaño (2009), contribuir a la transformación positiva de toda la cadena de valor referente al sector camélidos es un deber del Estado, y este pasa “por empoderar a quienes menos aprovechan las utilidades que esta genera, mejorando sus niveles de negociación y conocimiento del mercado de la fibra” (p.319). Implica considerar a este sector como beneficiario de créditos tanto estatales como privados, ya que, de no ser así, se perpetúa la marginación histórica hacia este sector humano. “Contar con servicios financieros dinamizaría diferentes procesos de transformación y comercialización, involucrando a los elementos organizativos del sector para su empoderamiento y mejor participación en el mercado” (Quicaño, 2009, p.320). Asimismo, perseguir desde el Estado el empoderamiento del sector alpaquero “consiste en otorgar poder a los sectores más desfavorecidos mediante el desarrollo de sus capacidades que les permita decidir sobre sus propias vidas, lo que constituye un enfoque que debe ser considerado desde el diseño de la política social” (Miaury, 2013, p.20). Esto en contraposición con lo que se sabe ha venido ocurriendo por muchos años en nuestro país, el cual ha obedecido a las alternativas foráneas y ha hecho caso omiso a la agencia de su gente.

Sin embargo, como se ha podido advertir líneas arriba, estas mismas alternativas han ido cambiando y evolucionando en las últimas décadas, sobre todo por la creación de instituciones del Estado peruano, como el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y el MINAGRI; todo ello en articulación con los programas de cooperación internacional, las ONGDs y las consultoras privadas (Aguilar, 2016). Estos cambios también se explican porque, si bien la zona

⁹ Desactivado en el año 2007, dejando la responsabilidad política del desarrollo de camélidos a los gobiernos regionales.

altoandina puede ser tradicional (culturalmente hablando), pobre y poco educada, “es innegable que hablamos de un espacio dinámico con iniciativas, aprendizajes, saberes ancestrales y con capacidad de concertar entre instituciones, sumar recursos y asociar grupos humanos a favor de nuevas formas de promoción del desarrollo” (Torres, 2015; citado en Aguilar, 2016, p. 2). Son parte de la lucha por reivindicar a las comunidades campesinas y altoandinas del país, las cuales son autónomas en su formalización y generación de su propio desarrollo desde 1987, con la Ley General de Comunidades Campesinas¹⁰. Y a esto se suma el proceso de descentralización y la consecuente creación de los Gobiernos Regionales en el 2002, cuya consigna era que todos los departamentos del país implementen sus propias iniciativas de desarrollo. Apurímac no quedó al margen, ya que ha adoptado desde entonces diferentes líneas de acción para el desarrollo rural, como en el caso de la actividad alpaquera, aunque sin mucho éxito.

1.2.1

ALGUNOS ESTUDIOS RELACIONADOS

Frente a los hechos mencionados, es pertinente girar hacia un caso de éxito en Puno, en donde a partir del 2003 se conformó el Comité de Acopio y Comercialización de fibra de alpaca con el propósito de recolectar, clasificar y negociar mejores precios en los mercados (Miranda, 2010). De esta forma, los intermediarios recibirían fibra seleccionada y acorde a los precios establecidos por cada centro de acopio en la región, de manera que también se lograría una mejora en los ingresos del productor o criador alpaquero.

En el distrito de Corani – Puno, tomaron un rol mucho más activo y se organizaron de una forma sin precedentes en las etapas de acopio, selección y comercialización, transformando el modelo tradicional de aprovechamiento de la fibra de alpaca, marcado por el oportunismo de los intermediarios. Esto en el marco de la Ley General de Comunidades Campesinas, la misma que sirve de eje articulador con empresas afines a la producción alpaquera, permite el acceso a créditos bancarios, asesoría técnica para la crianza de alpacas y, sobre todo, el marco legal para

¹⁰ Ley 24656. Publicada en el diario el peruano el 14 de abril de 1987. Perú. <https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/ley-general-de-comunidades-campesinas-0>

negociar y comercializar el valor agregado de la fibra. Según Miranda (2010), el desarrollo del sector alpaquero en Corani tuvo lugar gracias a la articulación de la Municipalidad Distrital de Corani, el Gobierno Regional de Puno y la Minera Bear Creek, actores que desplegaron estrategias de coordinación junto con el Comité de Acopio para crear un nuevo escenario en el que se adoptaron innovaciones tanto organizacionales como tecnológicas. De esta manera, Corani se convirtió en un activo más importante en la cadena de valor de la industria alpaquera, mejorando sus canales de negociación y reduciendo sus costos de transacción.

Por otro lado, en la Comunidad José Carlos Mariátegui, en Incahuasi - Lambayeque, los resultados de un proyecto relacionado no fueron los que se esperaban, ya que sufrió muchas discontinuidades en su implementación (entre 2007 y 2013). Según Ruiz (2017), una de las principales causas fue

“la nula participación de los actores sociales en el proceso de formulación e implementación del proyecto que incluye: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación; y el limitado apoyo de las organizaciones sociales sobre su mediación directa en las actividades propias del proyecto (...); una débil e incipiente asociatividad y organización en la comunidad, lo que conlleva al comportamiento de trabajar de forma individual o autosustentable, sin una organización sólida y sin una visión compartida de lo que se puede o se aspira lograr como comunidad (...).” (p.102)

Entonces, se entiende que la sostenibilidad de este proyecto debió implicar necesariamente la articulación de todos los actores comprometidos: Estado, las ONG, empresas privadas y la sociedad civil, para que así se hubieran podido ejecutar los planes de acción junto con la participación de la población beneficiaria. De esta manera, lo fundamental en este caso era fortalecer el capital social y el empoderamiento en el distrito de Incahuasi, mediante un acuerdo legal y multisectorial que extienda las ventajas competitivas de la población (Ruiz, 2017). Ello, para fines de la presente investigación, implica fortalecer lazos de confianza y reciprocidad, y la sensibilización respecto a formas de trabajo compartido, estratégicamente relacionadas a los ideales históricos y culturales de las diferentes comunidades.

Ahora bien, otro es el caso de un proyecto en la provincia de Quispicanchi, región Cusco. En él se muestra la importancia de los mecanismos de cooperación entre todos los actores para la gestión del mismo (Párraga et al., 2020). El proyecto, de nombre “Mejoramiento de la competitividad organizacional y comercial de los productores alpaqueros de los distritos de Ocongate y Marcapata” (MECOCPAL), el cual se implementó entre el año 2008 y 2014, se propuso mejorar la calidad de vida de las familias alpaqueras de esos dos distritos en la provincia de Quispicanchi. Lo particular en este proyecto es que se apoyó en un plan multiactor bastante interesante. Se trató de un modelo de gestión con el que

“se logró fomentar el empoderamiento de socios alpaqueros y la sostenibilidad de las empresas creadas como parte de la intervención, (...) en el que se reflejó la forma de trabajar de la Empresa Promotora y las relaciones sociales entre los miembros del equipo con el contexto”. (Párraga et al., 2020, p.105).

Hablamos de actores como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Odebrecht, encargados de la mayor parte del financiamiento. También estuvo la Central de Cooperativas Alpaqueras de Puno (CECOALP), entidad que colaboró con el conocimiento necesario para el tratamiento y reproducción de estos camélidos. Al mismo tiempo, estuvieron implicados la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas y Agrobanco, la ONG Andares, ONG Aedes y Café Perú, quienes posibilitaron el apoyo técnico en la implementación del proyecto. Por último, también se sumaron los municipios distritales de Ocongate y Marcapata en tanto gestores de los préstamos que se hicieron a los productores alpaqueros como parte de la intervención (Párraga et al., 2020). De esta manera, para este caso se identificó que el proyecto MECOCPAL desarrolló un modelo de intervención social adecuado, un modelo basado en la cogestión y en la participación multisectorial que incluso llegó a nombrar como socios en vez de beneficiarios a los productores alpaqueros, de modo que se logró estimular la confianza mutua a través de redes, procesos de reporte y rendición de cuentas.

1.2.2 MODELOS DE DESARROLLO PARA ZONAS RURALES

Existen tres (3) modelos de desarrollo que hacen referencia a intervenciones como la estudiada en la presente tesis. Estos son: i) El modelo de microplaneamiento participativo, ii) El modelo de desarrollo rural europeo (ERD por sus siglas en inglés), y iii) El modelo para la elaboración de estrategias de desarrollo local y regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)¹¹.

En primer lugar, es pertinente recoger el modelo de microplaneamiento participativo, de Carlos Jara (1997)¹², el cual basa su metodología en el diseño de alternativas de desarrollo a partir de propuestas simples participativas y de escala local; es decir, debe ser manejado por grupos técnicos mínimos (municipios, comunidades, barrios, asociaciones, etc.) que sepan promover las potencialidades locales mediante la acción comunitaria en cada paso de gestión, pues de ese modo se negocian las prioridades y los objetivos junto a la población beneficiaria, logrando con ello la armonía entre las aspiraciones y necesidades locales con sus potencialidades, además de su autodependencia.

El modelo de microplaneamiento participativo consiste en cuatro (4) etapas. La primera es el **Diagnóstico participativo**, proceso en el que se levanta la información junto al grupo beneficiario, donde se constatan, aparte de problemas a solucionar, tanto potencialidades como vulnerabilidades, así como la vocación productiva de la localidad. La segunda etapa es el **Diseño de líneas estratégicas**, donde se acuerdan los caminos más propicios para resolver los problemas encontrados de acuerdo a la cultura de la zona, lo que implica la viabilidad y definición de tareas urgentes y no tan urgentes. A partir de ello se realiza la **Elaboración del proyecto comunitario** como tercera etapa, en la que se delimitan los costos de operaciones y se especifican los objetivos y las actividades posibles de ejecutar. Por último, la cuarta etapa es la **Programación de actividades**, en donde se detallan las inversiones en el marco de quiénes, cómo, dónde, cuánto, qué

¹¹ Estos modelos también son discutidos en: Morales, O. et al. (2005). Modelo de desarrollo sustentable para zonas rurales del Perú. Colección Gerencia al día. Lima:CENTRUM. No obstante, el abordaje de estos radica en un análisis que permite diseñar un nuevo modelo, donde el aspecto ambiental es el eje principal del desarrollo.

¹² Jara, C. (1997). Desarrollo sostenible local: experiencias de Pernambuco, Brasil. Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura. V.9. San José:Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.iica.int/handle/11324/7526>

y por qué de las actividades en el plan de acción. En este punto es importante incentivar asociaciones, capacitaciones sistemáticas, talleres de asistencia técnica, etc, bajo la lógica de la acción comunitaria para la materialización del proyecto.

En segundo lugar, el modelo de desarrollo rural europeo (ERD) contempla los siguientes supuestos¹³:

- ❖ Para el análisis se deben tener en cuenta cinco (5) dimensiones de la vida rural: La dimensión **humana** (demografía, educación, estructura social, cultura), la **política** (ampliación territorial, seguridad alimentaria, subsidios), la de **recursos y medio ambiente** (polución, biodiversidad, degradación), la de **ciencia y tecnología** (Internet, biotecnología) y la dimensión **económica** (agricultura, industria rural, servicios, turismo, etc.).
- ❖ Las decisiones políticas y económicas de los gobiernos involucrados y las tendencias globales que los enmarcan pueden afectar el desarrollo rural.
- ❖ Solo a los actores que tienen un rol clave se les puede brindar apoyo científico.

Según Gerhard Heilig (2002), el modelo ERD tiene cuatro (4) etapas. La primera se refiere al **Análisis**, y es donde se diagnostica la situación actual mediante la identificación de los problemas y posibilidades de la zona. La segunda etapa trata de mapear el campo de las **Políticas** del área intervenida, para dar con los principales actores interesados y sus respectivos valores en aras de diseñar canales de negociación exitosos. La tercera etapa es el **Modelado**, a partir del cual se establecen en un plan de acción las actividades posibles de realizar. Así, la cuarta y última etapa es la **Implementación** de las actividades que son aceptadas por la mayoría de la población. Es en este punto donde el modelo ERD reconoce que es importante contar con agentes capacitados para la resolución de conflictos.

En tercer lugar, otro modelo en cuestión es el de la elaboración de estrategias de desarrollo local- ILPES¹⁴. Elaborado por Iván Silva (2003), este modelo busca orientar a los profesionales encargados de encontrar mejoras en localidades con

¹³ Heilig, G. (2002). European rural development (ERD). International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA). Austria

¹⁴ Silva, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias para el desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CHILE

potencial, por medio de una gestión estratégica del desarrollo local; sin embargo, como este está condicionado por el entorno externo, el desarrollo solo puede hallarse en el aprovechamiento y explotación de recursos endógenos a través de planes de acción dirigidos a conseguir los objetivos trazados.

En tal sentido, el modelo ILPES se preocupa, en primer orden, por un **Diagnóstico** que recolecte información multidimensional sobre el potencial de la zona, considerando para ello también material existente. En un segundo momento, es necesaria la fase de **Vocaciones**, la cual sienta sus esfuerzos en determinar qué capacidades y aptitudes existen en la población para explotar los recursos propios en mercados competitivos para su desarrollo. Una vez definidas, corresponde diseñar los **Objetivos estratégicos y específicos** como parte de la tercera fase, la cual se basa en el análisis de problemas y en el desarrollo de medios y fines para alcanzar los objetivos. La cuarta fase radica en definir la **Estrategia local de desarrollo**, íntimamente ligada al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de manera que se pueda seleccionar las consideraciones más importantes para una ejecución viable. Todas estas fases se deberían materializar en la última, en **Proyectos de inversión**. A continuación, el modelo en mención:

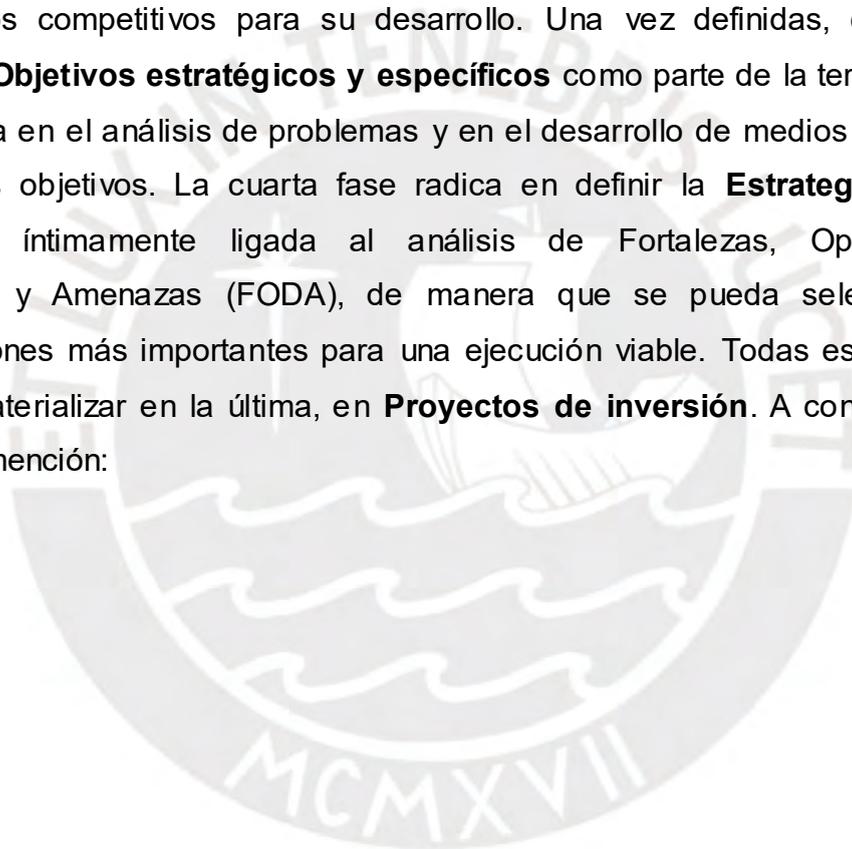
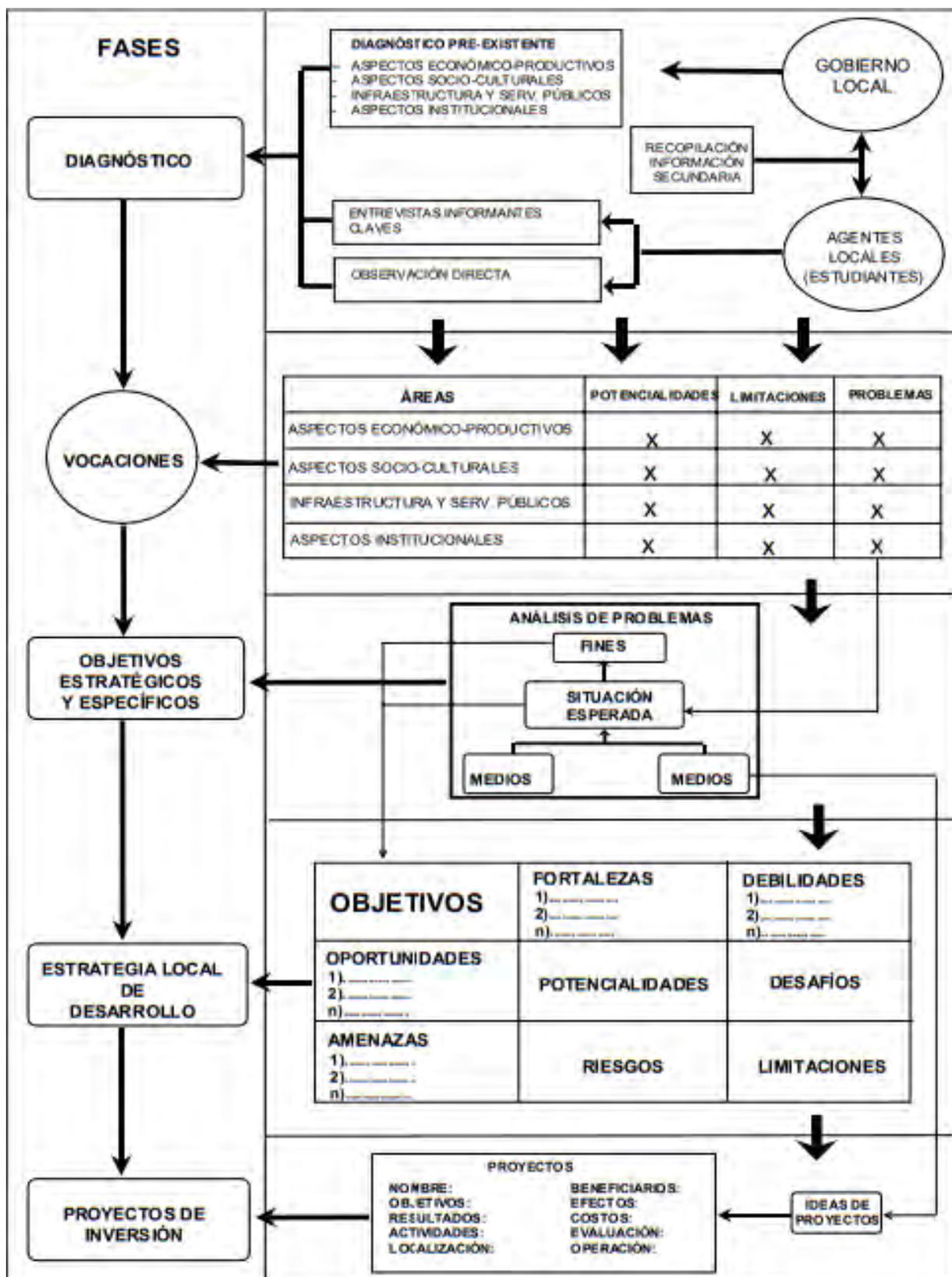


Gráfico 1: Modelo de desarrollo ILPES



Fuente: Silva, 2003, p.19

En suma, a lo largo de esta revisión de la literatura se ha podido observar no solo la evolución y diferencias entre las alternativas de transformación y/o modelos de intervención para el desarrollo del sector camélidos andinos, sino también las dificultades e implicancias de gestión social que subyacen en la aplicación de proyectos y programas sociales, los mismos que encuentran un soporte importante en la participación activa de la población objetivo y la concertación en la toma de decisiones de acuerdo al contexto. Es a partir de esa revisión que para el presente estudio se tomará como esquema referencial al modelo LPES, básicamente por sus fases mejor delimitadas en comparación con las expuestas en el modelo de microplaneamiento participativo y en ERD. Además, este es compatible con el proyecto MECFAV a partir de su naturaleza como inversión pública centrada en el desarrollo económico de una población vulnerable como la altoandina¹⁵. Se trata de un modelo complejo que “tiene una metodología para realizar un mapeo de potencialidades, explicar de manera sencilla y práctica cómo establecer los objetivos a mediano y largo plazo, e identificar el problema central del área en estudio y establecer las estrategias más adecuadas para resolverlo” (Morales et al., 2005, p.64).

¹⁵ Según el modelo, el Estado o gobierno local es el principal encargado de impulsar la intervención.

CAPÍTULO 2

2.1 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico trae a discusión categorías claves para entender la promoción del desarrollo en comunidades altoandinas a partir del proyecto MECFAV. Estas categorías se encuentran organizadas en tres (3) subcapítulos en el presente apartado. El primero está referido a los discursos del desarrollo que generalmente orientan la intervención de proyectos sociales o inversiones públicas, el cual gira alrededor de los enfoques de desarrollo humano, la nueva ruralidad/desarrollo territorial y el capital social para el desarrollo de cadenas productivas. Asimismo, el segundo subcapítulo se refiere al empoderamiento como enfoque importante para el desarrollo rural, el cual se constituye por la construcción del empoderamiento como enfoque y sobre su aplicación en planes de desarrollo, así como por la importancia de la participación ciudadana en el ámbito rural. Por último, el tercer subcapítulo tratará sobre las implicancias de la gestión social en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo, lo que hace referencia a la lógica de la gestión social, la naturaleza de programas y proyectos sociales, además de los niveles de análisis de los modelos de organización inherentes a estos.

2.1.1 DISCURSOS DEL DESARROLLO QUE ORIENTAN LA INTERVENCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES

Como se ha venido advirtiendo, el Estado peruano ha ido planificando y ejecutando lineamientos para alcanzar la justicia social y derrotar a la pobreza¹⁶. En este contexto, los programas y proyectos sociales propuestos por el Estado -y otros actores como las entidades privadas y la sociedad civil- apuntan directamente al bien común, teniendo como prioridad modificar situaciones de pobreza, inequidad y exclusión social. En tal sentido, los programas y proyectos se orientan por discursos

¹⁶El Plan Nacional de Superación de la Pobreza resume estos lineamientos en 3 ejes: “a) Desarrollo de capacidades humanas y respeto de los derechos fundamentales, a través del aseguramiento del capital humano y social de grupos en situación de riesgo y vulnerabilidad social; b) Promoción de oportunidades y capacidades económicas, a través del incremento de los activos familiares y comunitarios, y mejora de los ingresos y el empleo permanente; y c) Establecimiento de una red de protección social, a través de la reducción de riesgos y protección de las personas y sus familias”. (PCM, 2004; citado en Cornejo, 2015, p.13)

de desarrollo basados en la generación de oportunidades especialmente pensadas para poblaciones vulnerables.

2.1.1.1 EL DESARROLLO HUMANO

Para Amartya Sen (2000), el desarrollo humano implica que cada individuo pueda expandir sus libertades sin que exista de por medio un marco institucional que lo prive de ello. En una democracia, las instituciones deben asegurar justamente los derechos sociales, políticos y, sobre todo, los derechos humanos de los ciudadanos. Bajo esta perspectiva, la pobreza, la falta de oportunidades, el racismo y todo tipo de marginación o trampa estructural se deben eliminar. En tal sentido, habría que comprender el desarrollo como un proceso integrador y pluralista, que enfatiza en la agencia de las personas, en sus decisiones y capacidades, tanto individuales como colectivas.

Del discurso de Sen se desprende la idea del despliegue de las capacidades humanas, lo que implica formar parte de la vida comunitaria y satisfacer las necesidades básicas. Sin embargo, según Martha Nussbaum (2002), la libertad y el despliegue de las capacidades requiere de dignidad, es decir, que el ser humano es dignificado en la medida que construye su vida en función a la solidaridad, reciprocidad y colaboración con otros, de manera que no se convierta nunca en un medio sino en un fin en sí mismo. De esta manera, reconocer que cada uno es partícipe y pieza clave de los mecanismos económicos (mercados) y políticos (democracia) es fundamental, más aún en ámbitos rurales, donde se requiere fortalecer la institucionalidad y la agencia de los actores sociales.

2.1.1.2 NUEVA RURALIDAD Y DESARROLLO TERRITORIAL RURAL

La persistencia de la pobreza rural en las últimas décadas y la urgencia de abordarla de distinta manera ha consolidado enfoques de desarrollo basados en el territorio. Estos son la Nueva Ruralidad y el Desarrollo Territorial Rural, enfoques que tienen en sus orígenes la preocupación por los pequeños agricultores, el empleo rural no agrícola y los daños ecológicos que trajeron los caóticos procesos modernizadores. En este escenario, la Nueva Ruralidad se vincula con la lucha contra la pobreza, la seguridad alimentaria, la reivindicación de los valores culturales

y el cuidado de los territorios y recursos naturales. Asimismo, cobra más relevancia la participación de las comunidades para fortalecer la ciudadanía y la democracia (García-Marirrodriaga et al., 2003). Por otro lado, el enfoque de Desarrollo Territorial Rural se concibe desde la transformación productiva, la misma que pretende articular y dinamizar la economía local. Además, este segundo enfoque también busca impulsar espacios de concertación y de participación de diversos actores con la finalidad de conseguir el desarrollo productivo (Schejtman y Berdegué, 2004).

Albuquerque (2014), a su vez, señala que para dar forma al desarrollo territorial hacen falta cuatro dimensiones: El desarrollo humano y social, el fortalecimiento del capital social, el desarrollo cultural e institucional, así como la dimensión de desarrollo económico – financiero y tecnológico. Estas dimensiones se dirigen, a fin de cuentas, a potenciar las dinámicas locales de forma sostenible e innovadora en su lucha contra la pobreza. En consonancia, para Gallichio y Winchester (2003), en términos locales el desarrollo “consiste en crecer desde un punto de vista endógeno, también obtener recursos externos, exógenos (inversiones, recursos humanos, recursos económicos), y a la vez controlar el excedente que se genera en ese nivel territorial” (p.17). Ello implica que los actores locales sepan capitalizar sus capacidades para insertarse competitivamente en instancias globales, a través de un proyecto colectivo pensado desde abajo. No obstante, este tipo de desarrollo no deja de ser un plan o proyecto integrador en el que tanto el sector privado, el Estado y la sociedad civil incentivan concertadamente procesos de transformación productiva, social y cultural en todos los espacios y niveles de gobierno.

2.1.1.3 CAPITAL SOCIAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS

Como lo hemos podido ver anteriormente, la cadena de producción de la fibra de alpaca en el mundo se traduce en una injustificada concentración de la riqueza. Las industrias controlan la producción y circulación de este recurso, obteniendo cuantiosas utilidades mientras que los productores altoandinos se hacen cada vez más pobres. En este escenario no deseado, cobra relevancia una categoría analítica conveniente para esta investigación: el capital social. El capital social nos interpela sobre las estructuras y recursos con los que se cuentan en la sociedad en el intento de alcanzar las metas que uno se traza. Asimismo, el capital social sirve como un

indicador de desarrollo para visualizar retrocesos, continuidades o la evolución en la calidad de vida de comunidades vulnerables. Más en específico,

“el capital social es el conjunto de relaciones sociales basadas en la confianza y los comportamientos de cooperación y reciprocidad; es un recurso de las personas, grupos y colectividades en sus relaciones sociales con énfasis en las redes de asociatividad (...). A su vez, la movilización del capital social puede contribuir a hacer más eficaces los programas orientados a fomentar, por ejemplo, la producción campesina”. (Ocampo, 2003, p.32)

Entonces, el capital social permite mirar el tejido estructural de las sociedades, dejando en evidencia redes sociales, contratos formales e informales, compromisos, solidaridades y asociaciones entre los actores. Al respecto, Bourdieu (2001) entendió este concepto como la suma de recursos actuales y potenciales que conducirán al individuo o al grupo de individuos a la obtención de más recursos o capitales¹⁷. En otras palabras, el capital social es el medio idóneo para acceder a otros capitales o recursos, volviendo más sencillo el logro de los objetivos planteados.

A su vez, Putman (1993) señala que el capital social es medible, pues es una categoría integrada muy similar a una organización social, y se constituye por las redes, las normas y la confianza existentes. Estas mismas variables generan aspectos positivos para el desarrollo social por la colaboración, la eficiencia y la reciprocidad inherentes en las acciones de cada actor, quienes, como es el caso de las y los productores alpaqueros, buscan mejorar su nivel de vida insertándose en mercados competitivos a través de cadenas productivas¹⁸. Por tanto, el capital social termina siendo un activo organizativo importante que determina las formas de interactuar de los actores sociales, políticos y económicos para generar el crecimiento y la disminución de las desigualdades.

¹⁷ Estos pueden ser capitales políticos, económicos, culturales o simbólicos.

¹⁸ “un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto en un entorno determinado. Además comprende la existencia de organizaciones empresariales y servicios de apoyo que promueven e impulsan el logro de mayores niveles de competitividad”. (Van Der Hieden: 2004; cf. Py. Agricultura familiar de la FAO, p.9, como se citó en Yucra, 2017, p.26).

2.1.2

LA IMPORTANCIA DEL EMPODERAMIENTO RURAL

La visión actual de los proyectos y programas de desarrollo viene siendo la de impulsar en los pobres la autoridad y capacidad suficiente para tomar decisiones conscientes sobre el devenir de sus vidas. Esto se debe en gran medida a que enfoques como el empoderamiento han servido de inspiración tanto para Estados nacionales como para la cooperación internacional, en cuanto al equitativo manejo de recursos públicos o semipúblicos. De hecho, bajo este enfoque es que problemas como la pobreza rural, el papel de la mujer campesina y el empleo no agrícola en estos espacios cobran cada vez mayor relevancia en las agendas regionales, nacionales y globales.

Su importancia reside, por un lado, en que este enfoque responde a la necesidad de apoyarse en el proceso de descentralización tomando como base propuestas de inclusión y participación social en donde la articulación de todos los actores juega un papel central; y, por otro lado, en que este enfoque de desarrollo sí exige que los diversos actores involucrados en programas y proyectos fortalezcan e incorporen estrategias hacia la ciudadanía, en donde cada uno sea responsable de acuerdo a roles, funciones y competencias definidas por consensos y liderazgos tanto individuales como colectivos (Bobadilla, 2005). En este sentido, el empoderamiento de los grupos humanos implica relaciones de equilibrio, en las que los impulsores del proyecto y los destinatarios se puedan condicionar mutuamente, fortaleciendo sistemas de cooperación y participación basados en la igualdad de derechos y deberes. Así pues, el empoderamiento como enfoque constituye una propuesta importante para la lucha contra la pobreza y la exclusión social.

2.1.2.1 SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO

Según Bobadilla (2005), el enfoque de empoderamiento fue utilizado en sus inicios como parte de estudios y proyectos sociales enfocados en dar alternativas de desarrollo a la desigualdad social en cuanto a los roles de género en las sociedades modernas. Esto con el propósito de que las mujeres, dotadas de mayor autonomía, se involucren política y organizadamente en el desarrollo de sus condiciones de

vida. No obstante, la clave para comprender el empoderamiento es la noción de poder¹⁹.

En esa línea, Rowlands (1997, citado en López et al., 2019), argumenta que el empoderamiento es un proceso que inicia individualmente pero busca la transformación colectiva enalteciendo la reconfiguración de las relaciones de subordinación a través del desarrollo de la cooperación, el liderazgo y el trabajo. Para ello distingue 4 tipos de poder: El poder que doblega voluntades (poder sobre), el poder que fomenta procesos de liderazgo (poder para), el poder colaborativo con otros (poder con) y el poder basado en la aceptación, confianza y en las relaciones horizontales con otros (poder desde dentro) (López et al., 2019). En definitiva, el empoderamiento debe entenderse como un proceso que pretende desarticular los desequilibrios de poder, de modo que se abra la posibilidad de encontrarnos con sujetos y comunidades que se autogobiernen, que se hagan cargo de sus propios destinos reconociendo sus capacidades, fortalezas y debilidades.

2.1.2.2 LOS PILARES DEL EMPODERAMIENTO

Según Narayan (2000), el empoderamiento de los grupos humanos pasa por 4 pilares: (i) acceso a información, (ii) inclusión y participación, (iii) responsabilidad o rendición de cuentas, y (iv) capacidades organizativas locales. No obstante, para que estos aspectos funcionen con mayor eficacia, los contextos sociopolíticos deben favorecer su implementación.

El acceso a la información implica que los ciudadanos estén en la facultad de aprovechar oportunidades, proteger sus derechos, responder a sus obligaciones y negociar tanto servicios como recursos en su contexto. En cuanto a la inclusión y participación, Narayan (2000) se refiere al hecho de poder promover el involucramiento de los actores en escenarios valiosos como los mercados o sistemas productivos, el marco institucional o la cultura misma. Ello se vincula con el

¹⁹Karl Marx ya había definido al poder como el atributo de las clases dominantes, Max Weber como la probabilidad de imponer la propia voluntad en relación a los otros y, por último, Michael Foucault señaló al poder como un aspecto común en todas las relaciones sociales que se desprende tanto de la capacidad individual como grupal de los seres humanos. Sobre esa base, es pertinente inferir que es posible llegar a concertaciones para que todas las personas tengamos algún margen de poder, de manera que podamos desplegar nuestras capacidades (Osorio,2016)

pilar de la responsabilidad o rendición de cuentas, el cual refiere a la posibilidad de los actores de tener control y seguimiento a las políticas públicas, los presupuestos planificados, etc., de manera que la sociedad civil sea la encargada del fortalecimiento institucional. Por último, el pilar de las capacidades organizativas locales al cual hace referencia el autor representa al desarrollo del capital social en términos de trabajo conjunto, especialmente dirigido a solucionar problemas comunes a través de la movilización de recursos.

Estos cuatro pilares presentan al empoderamiento también como una estrategia para la consolidación de la democracia y el ejercicio de la ciudadanía. En este sentido, el empoderamiento es empleado desde una perspectiva comunitaria principalmente en términos de participación, a través del cual es posible reforzar las capacidades tanto individuales como colectivas de los grupos vulnerables o excluidos (pobres, mujeres, discapacitados, etc.), consiguiendo influir en instancias institucionales a favor de su inclusión social (Bobadilla, 2005).

2.1.2.3 SOBRE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ÁMBITO RURAL

En diálogo con lo anterior, es preciso resaltar que uno de los pilares del empoderamiento cobra especial relevancia en el marco de la presente investigación, y es el de la inclusión y participación. Según Bobadilla (2005), es necesario considerar tres niveles de participación como parte de las estrategias planteadas en ciertos programas o proyectos sociales: (i) La participación receptiva, (ii) la funcional y (iii) la activa.

En el marco del ejercicio de la ciudadanía y el empoderamiento, la participación receptiva supone una incipiente organización de la población beneficiaria y solo se limita a recibir pasivamente la información, por lo que no asume ningún tipo de responsabilidad sobre lo que recibe de un proyecto. Por otro lado, la participación funcional da un paso más, ya que en este caso hay cierto nivel de organización que usa la consulta como herramienta comunicacional, sin embargo, la población beneficiaria no tiene mayor influencia en la toma de decisiones, en la ejecución ni en la sostenibilidad del proyecto. Así las cosas, no es incorrecto afirmar que para estar por lo menos cerca de un verdadero impacto social se tendría que promover desde

las intervenciones públicas o semipúblicas la participación activa de la población, ya que este tipo de compromiso significa responsabilidades compartidas, comunicación fluida y, sobre todo, que el desarrollo sea concertado.

Es en esta línea que el Perú rural, visto como pobre, disperso y poco integrado a la economía estatal, requiere para su desarrollo de una participación ciudadana activa a través de sus representantes legítimos (Revesz, 2005; Legoas, 2007). Es decir, en la relación con las autoridades de gobiernos locales y el ejercicio de la ciudadanía como derecho fundamental, los actores rurales deberían poder decidir, consensuar, ejecutar y monitorear programas y proyectos relacionados al desarrollo de sus territorios y condiciones de vida.

2.1.3 LA GESTIÓN SOCIAL EN LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

Los programas y proyectos de desarrollo, incluidas las inversiones públicas, frecuentemente tienen una gestión preocupada en los resultados y en la minimización de sus costos, pero en ocasiones descuidan su razón de ser, que no es nada menos que optimizar el impacto social en las poblaciones que lo requieran. Se necesita entonces una gestión que desarrolle modelos de organización que no descuide el planteamiento (preinversión), la ejecución (inversión) y el monitoreo y evaluación (postinversión) acorde a los objetivos y a las características de las poblaciones beneficiarias. De esta manera es que se lograrían mejores formas de gestión social, bajo la lógica de un mayor trabajo articulado entre los actores locales y los profesionales encargados de los proyectos, con la finalidad de construir alternativas de desarrollo más integrales y con mejores resultados.

2.1.3.1 LA LÓGICA DE LA GESTIÓN (Y GERENCIA) SOCIAL

El concepto de gestión social remite a una intervención planificada hacia la transformación social, el involucramiento político y las prácticas organizadas que pueden estar enfocadas en el empoderamiento y la movilización de las personas en condiciones de vulnerabilidad. Se trata entonces de la acción que llama a tomar

decisiones en el marco de la ética, del compromiso con el prójimo y de la necesidad de alcanzar el bienestar social. Es lo que Beaumont (2016) llamaría la creación de valor social. En esa línea,

“lo más relevante de la gestión social no es quién la lleva a cabo sino el proceso que conduce a ciertos resultados; es decir, los medios necesarios para generar valor social. La gestión social tiene que ver, pues, tanto con los fines sociales de la acción organizacional —crear valor social— como con los medios elegidos: con la adopción de una estrategia, de una propuesta de valor que reconoce y desarrolla las capacidades de las mismas personas o grupos a los que se dirige dicha acción”. (Beaumont, 2016, p.14)

Por otro lado, la gerencia social es una herramienta de la gestión social, en la medida que se comporta como enfoque y método para el manejo organizacional de proyectos y programas de desarrollo. Viene a ser “la orientación y adaptación de bienes públicos y semipúblicos que se cogen de manera intersectorial o interinstitucional, y que buscan garantizar una cooperación racional (...) entre los actores miembros de la colectividad [destinataria]” (Bobadilla, 2004, en Bobadilla y Centurión, 2017, p.17). En ese sentido, la gerencia social se preocupa por la comprensión de la acción colectiva y trabajo en red de las organizaciones, tomando en cuenta la distribución de responsabilidades y reglas de juego en general, de modo que se garantice la ampliación de las capacidades de los actores involucrados en los programas y proyectos de desarrollo.

2.1.3.2 LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES

Los programas y proyectos de índole social, así como las inversiones públicas, “hacen referencia a un conjunto de actividades orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades” (Crespo, 2010; citado en Matteo y Graterol, 2017, p.174). Están generalmente conformados por 3 etapas: (i) Diseño, (ii) implementación y (iii) evaluación, y se guían por las hipótesis de concluyentes enfoques de desarrollo y

tipos o modelos de gestión²⁰, a partir de los cuales se busca cambiar las situaciones identificadas como problemas, sobre todo si las poblaciones intervenidas se encuentran en circunstancias de vulnerabilidad económica, cultural, ambiental o social.

En tal sentido, es preciso como primer paso hacer la caracterización de los sujetos beneficiarios, debido a que resulta clave “perfilar (construir y reconocer) al *sujeto*, recabando información sobre su condición sociodemográfica, cultural, económica y, en general, la dimensión subjetiva de quienes se beneficiarán” (Baca y Herrera, 2016, p.76). Esta caracterización forma parte de la etapa primaria o momento ex-ante de un proyecto, la misma que determinará el modelo o metodología de gestión de los proyectos. En efecto, las estrategias y los instrumentos en programas y proyectos sociales responden a la urgencia de “vincular el análisis de la realidad social con la intervención en ella, con el fin de identificar y utilizar espacios estratégicos para actuar” (Pichardo, 2008, p.86; citado en Baca y Herrera, 2016, p.77-78). De esta manera, cada intervención social se convierte en un escenario de aprendizaje que da finalmente forma a los modelos de desarrollo. Ese aprendizaje se materializa sobre todo en las etapas de implementación y evaluación en los proyectos de desarrollo²¹.

2.1.3.3 NIVELES DE ANÁLISIS DE MODELOS DE ORGANIZACIÓN EN PROYECTOS DE DESARROLLO

Según Bobadilla y Centurión (2017), el análisis de los modelos de organización o gestión de proyectos sociales y de desarrollo comprende 3 aspectos: (i) revisión de enfoques y teorías de desarrollo, (ii) gestión a nivel interno y (iii) gestión a nivel

²⁰ Se puede decir que hay 3 tipos de gestión: “oligárquico (centrado en el poder de unos pocos que toman las decisiones más importantes), selectivo (cuyo poder recae en un grupo en concreto en desmedro de otros) y representativo (cuyo poder es compartido entre las diversas áreas que representa la organización)” (Cf. Bobadilla, Dumler y Merschrod, 1998; como se citó en Bobadilla y Centurión, 2017, p.23).

²¹ Cuando se ejecutan las estrategias del diseño de forma programática, es posible que surja la necesidad de hacer algunas modificaciones en el plan original a través de una evaluación dirigida a revisar los indicadores de gestión encargados de medir el cumplimiento de las metas trazadas y la satisfacción de la población. Es que “la importancia de los proyectos sociales para el desarrollo de la sociedad se consolida sobre la base de la autogestión social y la participación ciudadana (...), bajo el rol de una gestión que propicie la proactividad en los procesos administrativos de la comunidad” (Matteo y Graterol, 2017, p.182).

externo o del entorno. El primer aspecto se abordó anteriormente, por lo que ahora corresponde adentrarse en los dos últimos porque son los que generalmente se aplican en espacios de gobernanza bajo lógicas de cogestión o articulación multiactor, aspecto muy alineado al enfoque de Desarrollo Rural Territorial abordado en la presente tesis. Según estos autores (2017), la revisión de la gestión a nivel interno implica analizar, primero,

“la estructura organizacional, la cual da cuenta de la división del trabajo y coordinación de funciones. Se espera un análisis de la estructura orgánica y la coherencia con los objetivos institucionales, las estrategias rectoras, los servicios que ofertan y los recursos humanos que cuentan.

[Segundo], la existencia de procesos orientados a resultados para organizar la intervención, los cuales tratan de identificar procesos formales que existan en la organización orientados a resultados que pueden ser producto, efecto o impacto. Aquí es importante analizar si los procesos formales que se evidencian en el organigrama (...) y si son orientadores del trabajo que realiza la organización o solo son declarativos (...).

[Tercero], el análisis del uso y distribución de recursos tangibles e intangibles del sistema organizacional (subsistema administrativo, subsistema de objetivos y valores, subsistema técnico y subsistema psicosocial) del programa o proyecto.

[Cuarto], el sistema de poder, autoridad y liderazgo, el cual consiste en el análisis de cómo funcionan los mecanismos para la toma de decisiones de acuerdo a niveles de autoridad formal e informal, vinculada a aspectos referidos a liderazgos existentes en la organización”. (p.50)

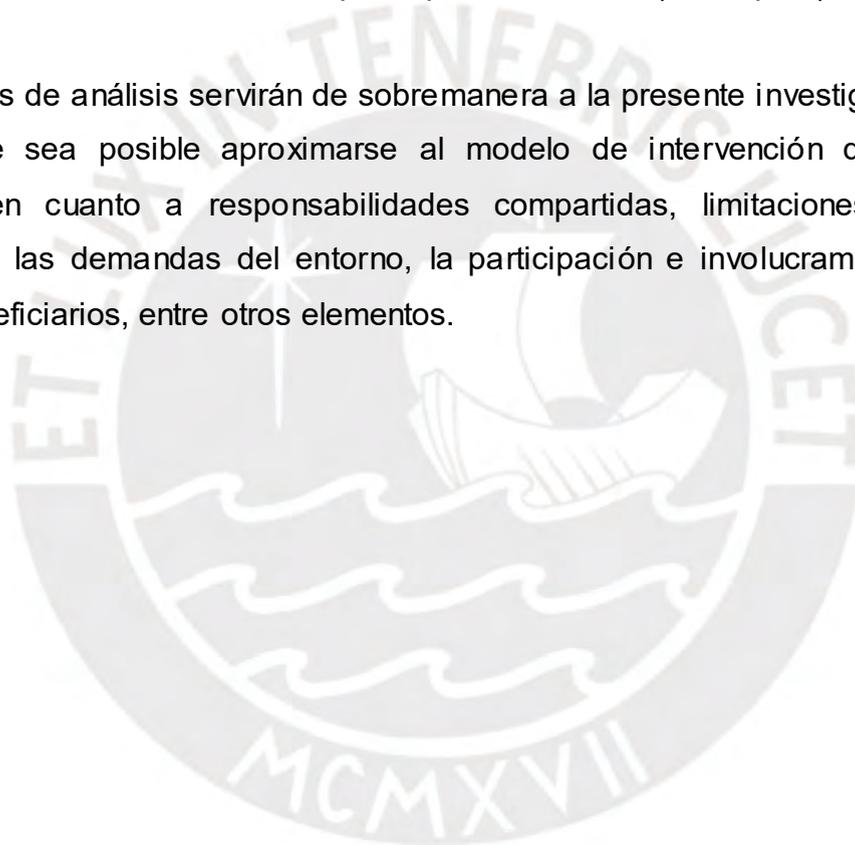
Por otro lado, la revisión de la gestión del nivel externo o del entorno implica, primero,

“el análisis contextual de su población destinataria, competidores y otros proyectos u organizaciones con los cuales se tiene algún tipo de relación directa que podría influir en su ejecución. Se deberá identificar y analizar los actores con los cuales se relacionan siguiendo el modelo Sistema de Acción organizado (enfoque de sistemas).

[Segundo], *el análisis de los servicios y bienes que ofrece a partir del grado de satisfacción de la población destinataria*. Se identifican cuáles son los resultados conseguidos (esperados y no esperados) a nivel de producto, efecto e impacto utilizando evidencias, datos estadísticos, etc. En caso no se consigan resultados, se deberá explicar o justificar el por qué.

[Tercero], *el análisis de las dimensiones políticas y procesos de participación que permitan generar espacios de gobernanza*. Se analiza bajo los enfoques de capital social, empoderamiento y participación los roles, funciones y responsabilidades de los diversos actores con los que se relacionan. Dicho análisis debe evidenciar si la participación es real". (2017, p.51)

Estos niveles de análisis servirán de sobremanera a la presente investigación, en la medida que sea posible aproximarse al modelo de intervención del proyecto MECFAV en cuanto a responsabilidades compartidas, limitaciones, nivel de respuesta a las demandas del entorno, la participación e involucramiento de los actores beneficiarios, entre otros elementos.



CAPÍTULO 3

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

Como se ha mencionado anteriormente, este estudio se focaliza en el distrito de Cotaruse, no solo por cuestiones de viabilidad, sino por las potencialidades endógenas que se presentan en dicho territorio. En este se concentra la mayor parte de comunidades alpaqueras de la provincia de Aymaraes (7) y cuenta con una gestión local institucionalizada de sus recursos agropecuarios (PDC Cotaruse, 2014), lo que enriquece la discusión en torno a la posible cogestión con el proyecto MECFAV, puntualmente entre las empresas privadas, asociaciones de productores, organizaciones no gubernamentales y el aparato estatal descentralizado presentes en el planteamiento del proyecto.

Asimismo, el contexto general de Cotaruse está marcado, al igual que muchas otras sociedades de la sierra peruana, por una distribución dual en cuanto a sus segmentos poblacionales: uno urbano y otro rural, donde aproximadamente 20% vive en la zona urbana y 80% en la zona rural, con una “estructura productiva que se caracteriza por la producción agropecuaria en desmedro de la agricultura, cuya racionalidad generalizada se dirige hacia el autoconsumo” (PDC de Cotaruse, 2014, p.65). Además, como se verá más adelante, los análisis demográficos en este distrito arrojan que el riesgo de convertirse en una población envejecida es latente, hecho social causado principalmente por la migración juvenil en busca de un mejor futuro, y estimulado indirectamente por los estragos del conflicto armado interno iniciado en la década de los ochenta.

En una realidad que prácticamente no ha cambiado en el presente, los pobladores consultados en este estudio se caracterizan por vivir del día a día bajo condiciones muy desfavorables, no siendo el caso de los actores ejecutantes o asociados del proyecto MECFAV, quienes según testimonios generalizados, son considerados foráneos en las zonas de intervención. Esta última cuestión genera mucha desconfianza entre el público beneficiario, lo que muy probablemente afectó la participación de los productores alpaqueros en las actividades de las estrategias rectoras del proyecto, pero estos temas se verán con mayor detalle en el capítulo de

hallazgos. En este apartado, se presentará la unidad de análisis y el enfoque metodológico de la presente tesis, la operacionalización diseñada a partir de las condiciones contextuales e intereses del estudio, así como las técnicas de recojo de información y la selección de los actores consultados.

3.1.1 UNIDAD DE ANÁLISIS Y ENFOQUE METODOLÓGICO

El proyecto citado, “Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac” (MECFAV), es tomado como unidad de análisis a partir de su modelo de gestión, el enfoque de desarrollo empleado y las personas involucradas en la puesta en marcha de la intervención. En esta línea, se eligió un enfoque de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que el tema abordado en Cotaruse representa un Estudio de caso. Este enfoque permite mayor flexibilidad para quien investiga, pues amplía los márgenes de interpretación de la realidad social comprendida como objetiva y subjetiva a la vez, contrastando la evidencia empírica con las distintas voces de los actores investigados. El Estudio de caso no separa al fenómeno de su contexto, parte de un modelo teórico flexible (no deductivo) y su elección tiene carácter teórico y no estadístico (Pasco & Ponce, 2018). Y, si bien los resultados obtenidos no son de referencia universal, sí permiten marcar precedentes para una mayor comprensión de los fenómenos ocurridos en cualquier contexto, ya que permite el hallazgo de nueva evidencia de un fenómeno en un tiempo y espacio delimitado (Monge, 2010).

De esta manera, el caso de Cotaruse amerita la dinámica exploratoria, sobre todo si consideramos que en este tipo de estudios existen puntos de encuentro entre los actores consultados, pero también discrepancias en el marco de las actividades y objetivos planteados. Precisamente por el carácter exploratorio y descriptivo es que el presente documento no tiene hipótesis, ya que su desarrollo ofrece mejores resultados para la generación de teorías y no para la contrastación de las mismas (Martinez, 2006). En esa línea, los alcances empíricos de esta investigación recaerán en las percepciones que tienen tanto las personas encargadas de dirigir y llevar a cabo el proyecto como los beneficiarios directos del mismo, en este caso los

productores alpaqueros en Cotaruse, de manera que se pueda describir y problematizar el modelo de intervención pública en comunidades altoandinas.

Cabe añadir que la ejecución del trabajo de campo de la presente tesis tuvo lugar entre septiembre y octubre del año 2021, momento en el cual las medidas del gobierno peruano apuntaron a seguir guardando cuidados para no propagar los contagios del virus Covid-19, lo que implicó no poder viajar a Cotaruse para el recojo de información. Así pues, según estas consideraciones, se presenta a continuación la operacionalización diseñada a partir de las condiciones contextuales e intereses del estudio.



3.1.1.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Objetivo General: Analizar el modelo de intervención del proyecto MECFAV en función de su respuesta a las necesidades de las comunidades altoandinas en Apurímac y las posibilidades que brinda para su empoderamiento orientado al desarrollo socioeconómico de sus familias y el territorio?			
Objetivos específicos	Dimensión de análisis	Variable/s	Indicadores
Conocer el proceso de desarrollo del sector camélidos andinos en la gestión del proyecto MECFAV desde la perspectiva de los actores involucrados	Información o conocimiento sobre el desarrollo de camélidos andinos en la gestión de programas y proyectos	-Alcance de la gestión social en proyectos de desarrollo -Discursos sobre el desarrollo según autoridades locales y equipo ejecutor en modelos de gestión para el desarrollo rural	-Ficha resumen sobre las propuestas y la gestión social del proyecto -Percepciones acerca del enfoque de Desarrollo humano, Desarrollo territorial rural, Capital social y cadenas productivas y Empoderamiento en el marco del análisis del modelo de gestión empleado.
Dar cuenta de las capacidades sociales que tiene la población objetivo para aceptar e incorporar el modelo de intervención del proyecto MECFAV	Aceptación e incorporación del modelo de gestión de proyectos según las capacidades de la población intervenida	-Capacidades sociales de la población intervenida -Capacidad de adaptación de la población objetivo a las exigencias del proyecto	-Percepciones sobre las capacidades sociales de los productores alpaqueros -Percepciones sobre el reconocimiento y adaptación al modelo de gestión del proyecto y sus actividades

<p>Identificar el alcance del enfoque de empoderamiento en las estrategias de intervención del proyecto MECFAV</p>	<p>Inclusión y puesta en práctica del enfoque de empoderamiento en las estrategias de proyectos</p>	<p>-Alcance de elementos claves del enfoque de empoderamiento en las estrategias del proyecto</p>	<p>-Percepciones y expectativas sobre el acceso a la información, inclusión y participación, responsabilidad y rendición de cuentas, y capacidad organizacional local -Resultados de la encuesta aplicada a los productores alpaqueros en Cotaruse</p>
<p>Analizar las limitaciones, ventajas y posibilidades del modelo de intervención del proyecto MECFAV en función de la solución a la problemática socioeconómica de la población altoandina</p>	<p>Limitaciones, ventajas y posibilidades que se desprenden de modelos de gestión para el desarrollo de comunidades altoandinas</p>	<p>-Limitaciones -Ventajas -Posibilidades</p>	<p>-Principales dificultades en la gestión -Principales ventajas de la gestión -Razones por las cuales el modelo propuesto otorga posibilidades de desarrollo en las comunidades altoandinas</p>

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.1.2 RECOJO DE INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE ACTORES CONSULTADOS²²

Además de los documentos oficiales del proyecto, los productores y las autoridades locales del distrito en cuestión fueron cruciales para la presente investigación, tanto o más que los actores encargados de dirigir e implementar el proyecto MECFAV. En esa línea, se escogió trabajar con la entrevista a distancia (vía telefónica) como herramienta de recojo de información. Asimismo, se eligió diseñar entrevistas de tipo semiestructuradas, las cuales son “guiadas por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas a explorar, pero ni la redacción exacta, ni el orden de las preguntas, son predeterminadas” (Erlandson et al., 1993, citado en Valles, 1999, p.179). A continuación, la información recopilada de los actores consultados:

Tabla 1: Relación de actores entrevistados: Autoridades ejecutivas y locales

NOMBRE	CONDICIÓN	CARGO
Adolfo Antayhua Chipana	Representante local	Presidente SPAR Cotaruse Fecha: 18/09/2021
Alejandro Huamani Ñahuinlla	Representante local	Presidente de la Asociación de productores Apu Kikumarca Fecha: 22/09/2021
Rossel Pocco Socantaype	Representante local	Presidente de la Comunidad Campesina de Iscahuaca Fecha: 26/09/2021
Percy Cucchi Anampa	Funcionario público	Alcalde del distrito de Cotaruse Fecha: 28/09/2021
Marco Garrafa Peña	Funcionario público	Director de la Dirección de Camélidos Sudamericanos del GRA Fecha: 01/10/2021

²² Para mayor información ver el Anexo 2, donde se detallan las guías de las entrevistas y de la encuesta aplicada a los actores consultados.

Orlando Cchuana	Miembro del equipo técnico	Profesional en el Componente 2 Fecha:11/10/2021
Elio Quispe	Miembro del equipo técnico	Profesional en los 4 componentes Fecha:11/10/2021
Wilson Cossío	Miembro del equipo técnico	Profesional en el componente 2 y 3 Fecha: 11/10/2021
Wagner Wari	Coordinador principal (Residente)	Residente del proyecto MECFAV Fecha:13/10/2021

Fuente: Elaboración propia

Ponerse en contacto con los actores relacionados al proyecto fue sin duda difícil por lo mismo que este estudio desplegó un trabajo de campo a distancia y que la brecha digital es una realidad manifiesta, además de la escasa cobertura telefónica en la mayoría de comunidades de Cotaruse. Incluso se recibieron algunas negativas a la invitación de participar en este estudio por parte de algunos actores locales, pero la gran mayoría de actores invitados sí accedió, lo que viene a representar un logro significativo para los intereses de esta tesis.

Tabla 2: Relación de actores encuestados en Comunidades Campesinas de Cotaruse:

NOMBRE	COMUNIDAD	TIEMPO EN EL PROYECTO MECFAV
Hilda - 43	San Miguel de Mestizas 03/10/2021	1 año y 6 meses
Antonia - 36	San Miguel de Mestizas 03/10/2021	3 años

Armando- 49	Iscahuaca 03/10/2021	1 año
Pedro-57	San Miguel de Mestizas 03/10/2021	8 años
Alberto - 59	San Miguel de Mestizas 03/10/2021	3 años
Francisco- 37	Iscahuaca 06/10/2021	1 año
Julio-31	Pisquicocha 06/10/2021	4 años
Judith-29	Iscahuaca 06/10/2021	2 años
Enma- 52	Pisquicocha 06/10/2021	3 años
Eduardo- 48	Pisquicocha 06/10/2021	4 años

Fuente: Elaboración propia²³

En cuanto a las encuestas, esta herramienta se aplicó solo a los productores alpaqueros con preguntas de respuestas cerradas, con el objetivo de contrastar empíricamente la información resultante con los planes de acción, actividades específicas y con las voces de los actores ejecutantes del proyecto MECFAV. Cabe decir que estas encuestas fueron aplicadas por un actor local que prestó el servicio de hacerlas in situ, pero al mismo tiempo este fue monitoreado desde Lima para evitar encuestas inválidas. Se requirió, en ese sentido, de la grabación de la encuesta aplicada boca a boca.

²³ Los nombres de los actores encuestados fueron reemplazados por pseudónimos debido al carácter anónimo de esta herramienta.

Por último, es importante reconocer que no fue posible encontrar mucha información actualizada del proyecto en cuanto a sus resultados, salvo el avance del proyecto en términos del gasto presupuestal en las plataformas digitales del Ministerio de Economía y Finanzas²⁴. Además, las entidades encargadas no han realizado estudios recientes sobre características sociales, económicas o relacionadas siquiera al crecimiento demográfico, lo que dificulta la descripción actual de la situación socioeconómica de la región y compromete el análisis de la incidencia del proyecto en la calidad de vida del sector camélidos sudamericanos. En suma, se logró realizar entrevistas a un (1) representante del Gobierno Regional de Apurímac, cuatro (4) miembros del equipo técnico del proyecto incluido el coordinador principal, cuatro (4) representantes locales en Cotaruse incluido el alcalde; así como diez (10) encuestas en las Comunidades Campesinas de San Miguel de Mestizas, Iscahuaca y Pisquicocha.



²⁴Los datos a nivel de gasto presupuestal se pueden encontrar en el siguiente link: https://www.mef.gob.pe/es/?id=5455&option=com_content&language=es-ES&Itemid=100280&lang=es-ES&view=article

CAPÍTULO 4

4.1 HALLAZGOS

Antes de ir con los principales hallazgos de este estudio, es importante dar cuenta de los antecedentes inmediatos del proyecto MECFAV. A detalle, el proyecto de inversión pública, “Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena productiva de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac”, fue formulado en el año 2012 y aprobado en el 2014 por la Gerencia de Desarrollo Económico (GDE), a nombre del Gobierno Regional de Apurímac como entidad ejecutora para implementarlo en 3 años y darle seguimiento en un horizonte de 10 años. Por tanto, al día de hoy el proyecto está en sus últimas etapas de inversión (ejecución) y de post inversión (evaluación). No obstante, es preciso traer a colación que el Gobierno Regional de Apurímac es responsable de la ejecución de otros dos proyectos que iniciaron con anterioridad al estudiado.

El primero de nombre Proyecto de Infraestructura de Camélidos del Gobierno Regional de Apurímac (2003- 2006), en cogestión con PROALPACA (2001-2006). En este primer proyecto las estrategias de apoyo fueron más individuales que comunales y los bienes entregados fueron a través del COGECO (Comité de Gestión Comunal) en cada comunidad. Entre los logros se encuentra que se llegó a capacitar a casi el 38% del total de comunidades alpaqueras en niveles básico y medio. En cuanto al mejoramiento de pasturas naturales se llegó a un nivel básico en general, y en lo que respecta al mejoramiento genético también. En la introducción de reproductores solo se llegó al 50% de criadores por comunidad, y el mejoramiento de la infraestructura llegó solo al 25% (GRA, 2012).

El segundo proyecto liderado por el Gobierno Regional de Apurímac fue el denominado Mejoramiento de la Situación Productiva del Sector Alpaquero de Apurímac (2008-2011), cofinanciado por el Programa de Camélidos Sudamericanos (PROCAM). Este macroproyecto, que apuntó a impulsar la competitividad y el desarrollo social en el sector alpaquero en las mismas 45 comunidades que hasta

hoy se intervienen en MECFAV, todavía no ha sido objeto de evaluación o algún análisis de su modelo de gestión ni de sus resultados.

En general, los componentes del proyecto fueron el mejoramiento genético de alpacas, el mejoramiento de la oferta forrajera, la disminución de la mortalidad de crías y tuis²⁵, el mejoramiento de la presentación de la fibra de alpaca y la consolidación de familias organizadas para la producción y comercialización. A partir de estos se esperó que el 80% de las 1501 familias participantes desarrollen capacidades de mejoramiento genético y calidad de la fibra a través de una visión asociativa y empresarial, manejando de forma sostenible los recursos que disponen. Adicionalmente, se esperó generar empleos con mejores ingresos (40% más) y que el 50% de las familias organizadas adquieran capacidades para la producción y comercialización de estos recursos (GRA, 2012; PDC Apurímac, 2017). Cabe decir que, dado que el proyecto MECFAV llegó a perfilarse un año después de la liquidación de este proyecto, es altamente probable que los resultados no hayan sido de los más satisfactorios.

En definitiva, el proyecto MECFAV da cuenta que desde hace más de una década existió una gran demanda de servicios de capacitación y asistencia técnica para la competitividad y comercialización de la fibra de alpaca y vicuña (GRA, 2012). Como la oferta venía siendo casi nula, los esfuerzos institucionales estuvieron dirigidos a cerrar esa brecha de mercado. Sin embargo, el gran problema que se tuvo fue que no se realizaron suficientes esfuerzos por impulsar el desarrollo del sector camélidos en la región, ya que la inversión se limitaba principalmente al mejoramiento genético mediante la entrega de módulos reproductores a las granjas comunales, cuyos resultados no impactaron en su sostenibilidad -ello sumado a que no existían planes de seguimiento y la asistencia técnica era de corta extensión-. Entonces, es a partir de estos antecedentes que se hace posible dar con un contexto más complejo de los hallazgos que a continuación se expondrán, en el marco de un Estudio de caso en el distrito de Cotaruse.

²⁵ El término TUIS denomina a las alpacas de 1 a 2 años, ya sean machos o hembras.

4.1.1

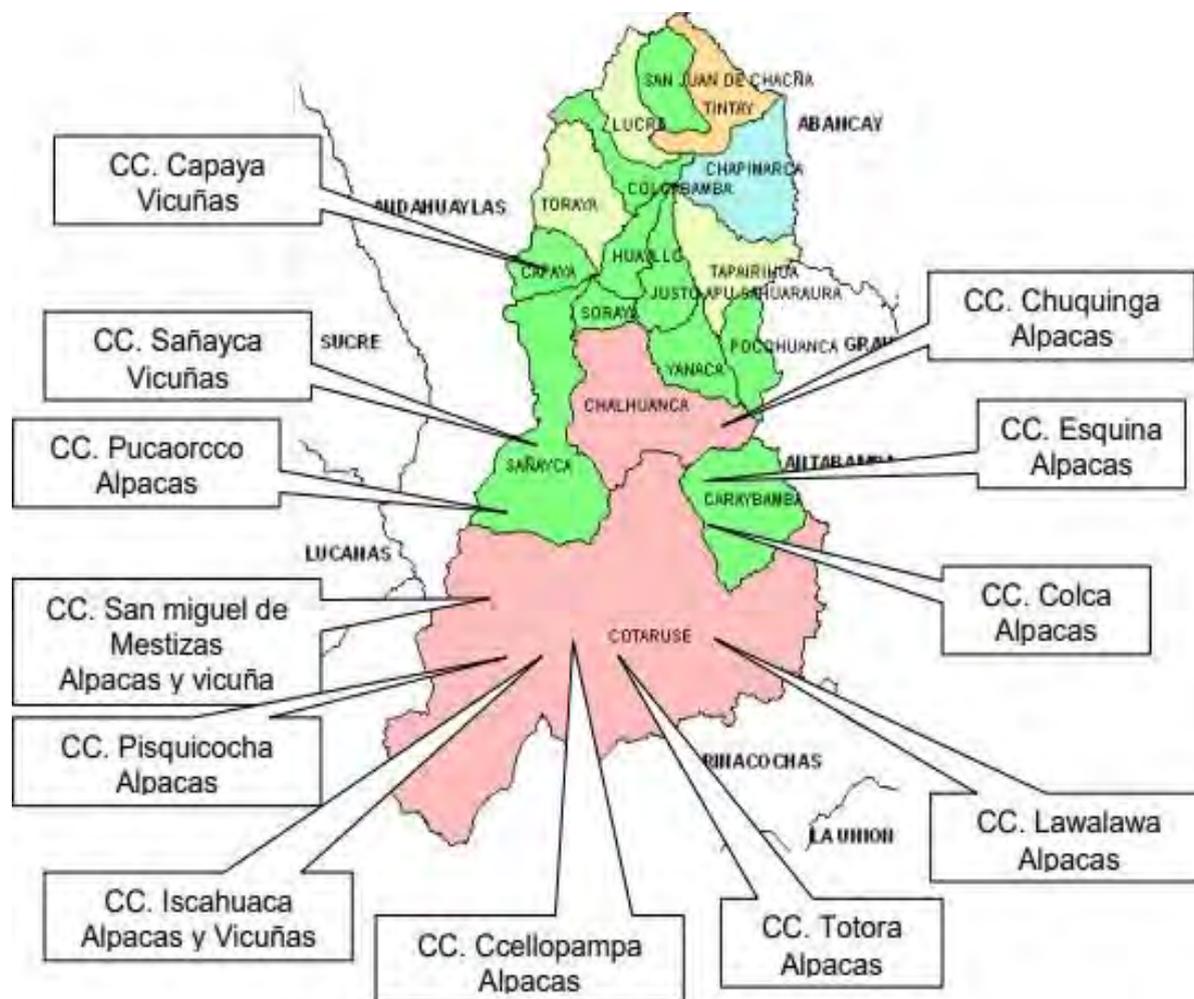
EL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO EN COTARUSE

En primer lugar, hay que decir que son 8 las comunidades campesinas reconocidas legalmente, fundamentalmente ganaderas, que constituyen el distrito de Cotaruse. Estas son: Cotarusi, Pampamarca, Iscahuaca, Pisquicocha, San Miguel de Mestizas, Ccellopampa, Totorá y Lahualahua (INEI, 2007; en PDC Cotaruse, 2014). Este distrito se caracteriza, al igual que otras comunidades del sur peruano, por convivir con los estragos de la guerra interna y el narcotráfico, que provocan hasta el día de hoy problemas sociales como la migración de la población más joven por razones de supervivencia²⁶, teniendo que enfrentar el potencial abandono de las actividades productivas tradicionales y una eventual población envejecida. No obstante, en Cotaruse se han mantenido estrategias de producción que han colocado a la actividad pastoril por sobre otras actividades como la construcción de infraestructura, la minería o el comercio, ya que para estas últimas se tiene que migrar temporalmente. En tal sentido, son las tierras para el pastoreo el recurso principal de las comunidades campesinas de Cotaruse, usufructuadas comunalmente y según la cantidad de ganado por familia. A continuación, las 6 comunidades campesinas beneficiadas por el proyecto MECFAV en el mapa de la provincia de Aymaraes:

²⁶ “Apurímac forma parte del grupo de regiones de sierra centro y sur que, a diferencia de otras partes del país, son más afectadas por el terrorismo y el narcotráfico” (INEI, 2007; en Webb et al, 2012, p.93).

“Por razones de haber sufrido los estragos de la violencia política, las comunidades del distrito de Cotaruse han sido considerados por el Estado Peruano como beneficiarios del Plan Integral de Reparaciones – PIR para las víctimas de la violencia ocurrida durante el período de mayo de 1980 a noviembre de 2000, conforme a las conclusiones y recomendaciones del Informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación-CVR” (PDC Cotaruse, 2014, p.12).

Gráfico 2: Mapa de las Comunidades Campesinas de Cotaruse en el marco del proyecto MECFAV



Fuente: Proyecto MECFAV (GRA, 2012)

4.1.1.1 EL SISTEMA PASTORIL COMO ACTIVIDAD PRODUCTIVA FRÁGIL

El arraigo que existe hacia la naturaleza por parte de los comuneros es relevante para explicar la dinámica y la situación socioeconómica en Cotaruse. Elementos como el agua, la tierra, el clima, el paisaje y los animales resaltan en las entrevistas, pero asociados a las dificultades para la agricultura y la crianza de otras especies. Así, las transformaciones sociales de los últimos años sí influyeron sobre la dinámica y la estructura del gobierno comunal, principalmente con la presencia de otros actores que tienen incidencia en el territorio, el retorno de migrantes y sus conocimientos y el aumento de organizaciones e instituciones sociales. Sin

embargo, los procesos modernizadores que han acontecido en Cotaruse no han impactado sustancialmente en la dinámica productiva y social de la población.

Recientemente, según la investigación de Herz (2019) sobre los sistemas pastoriles altoandinos y la producción de camélidos en Cotaruse, se encontró que en este distrito más del 55% todavía es población joven (entre 7 y 30 años) y más del 90% de las familias ocupan su tiempo en la ganadería camélida altoandina como principal medio de vida, aunque esta actividad suele ser complementada con otras actividades económicas provisionales o fijas. En ese sentido, según el CENAGRO (2012; citado en INEI, 2014), en Cotaruse se registraron 760 unidades agropecuarias (UA), de las cuales 417 se dedicaban al manejo de alpacas, dando un total de 57263 cabezas. De todas estas UA el 90% fueron de carácter comunal; es decir, “tanto las tierras agrícolas, los pastizales y el manejo del ganado son de conducción individual, pero sujetas a disposiciones comunales” (Herz, 2019, p.144).

En general, los ingresos por familia varían entre la comercialización de productos pecuarios (carne, fibra o cueros), productos agrícolas y por empleos como la construcción, minería o proyectos municipales, siendo la actividad más importante el aprovechamiento de la fibra de alpaca mediante su comercialización. Esto debido a que en los últimos años se han formado diversas asociaciones de artesanos que producen tanto tejidos como productos de peletería (pieles y cueros), los cuales son puestos a la venta de forma directa o distribuidos en puntos estratégicos como ferias o aeropuertos cercanos (PDC, 2014). No obstante, la intermediación de este recurso no solo complica la obtención de mayores ingresos para los productores altoandinos, sino que, como se dijo previamente, reduce significativamente la producción colectiva al autoconsumo familiar. Un testimonio que soporta esta información es el siguiente:

“Cotaruse se identifica en un setenta y cinco por ciento a la fibra de lo que es alpacas, llamas, ya último se ha incrementado también vicuñas. Es el sostén de las familias mayoritarias pero también no quiere decir que la gente vive con trescientos para arriba, la mayoría tiene ciento cincuenta, doscientos, con eso no más viven. Unos cuantos nomás tendrán pues quinientas alpacas pero esos son el uno por ciento o dos por ciento. Otro dato es también el tema pecuario ¿no? En la zona baja se dedican a lo que es vacunos,

producción de maíz, papa, pero en poca cantidad, no es para vender ni para transformar, sino para consumo de cada uno” (Percy Cucchi - Alcalde de Cotaruse)

Es que en Cotaruse, por la escasa disponibilidad de suelos fértiles, se realiza la agricultura de secano (lluvias), susceptible a las dificultades climáticas, de manera que la siembra local se realiza a pequeña escala, para el autoconsumo y según el calendario agrícola que depende de la calidad de los suelos, la cual es baja. Por ende, la alimentación familiar de la población alpaquera se da mayormente mediante las transacciones (vía dinero en efectivo o trueque) en las partes más bajas de las comunidades (mercadillos o ferias), cuyo acceso es garantizado por el circuito Nazca - Puquio - Chalhuanca - Abancay (Herz, 2019). Los productos con más demanda son la papa y el maíz, además de la cebada, el tarwi, las habas, las arvejas y diversos tubérculos menores. Además, la proteína animal más consumida es la carne de alpaca, mayormente en forma seca y salada (charqui) (Municipalidad de Cotaruse, 2014).

4.1.1.2 BAJOS NIVELES DE BIENESTAR Y FRICCIONES GENERACIONALES

El panorama socioeconómico que se dibuja de Cotaruse alude a un entrapamiento de pobreza y desigualdad que se vincula a la falta de cohesión social y a un Estado de derecho frágil y clientelar. De hecho, se puede decir que el distrito en cuestión se encuentra en “un proceso de permanente construcción que se asocia con cambios en las estructuras productivas locales y con la construcción de nueva infraestructura y con apertura de mercados, generando bifurcaciones y poblaciones entrapadas en bajos niveles de bienestar” (Bebbington et al., 2016, p.17).

Como se ido adelantando, la actividad productiva referida al sector camélidos andinos no permite asegurar el sustento de cada unidad familiar, obligando a muchos jóvenes a emigrar a ciudades como Abancay, Cusco, Lima o Nazca, a propósito de la creciente oferta de servicios de transporte urbano interprovincial por parte de los hijos de los comuneros (Herz, 2019). Entonces, si bien es cierto que este distrito aún preserva uno de los sistemas pastoriles alpaqueros más importantes y con bastante potencial en Aymaraes, ello no libera a su población de

las condiciones de pobreza y desigualdad. A continuación, un testimonio que refleja estas condiciones desfavorables:

“El sector alpaquero es multidimensional y ahí hay un factor que siempre nos olvidamos, los elementos sociales. Por ejemplo, el tema de acceso a servicios básicos. Los criadores están en poblaciones dispersas, no están en un solo lugar, están a amplias extensiones, 2, 3 o 5 kilómetros entre viviendas. Además, el 70% ciento de la infraestructura de accesos es por caminos de herradura. El acceso a las redes de comunicación, internet, celular, no existen en el sector. También el tema educativo donde gran parte de la población alpaquera todavía es analfabeta, especialmente mujeres, y con un alto nivel de niños con anemia y desnutrición. A pesar de contar con una carne de gran calidad, la gente se alimenta de chuño, maíz, papa por un tema de costumbres”. (Wagner Wari - Residente del proyecto MECFAV)

Si bien el Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital al 2018 (2020) ubica a Cotaruse en el posición 1004 de 1874 en la relación de los distritos con más pobreza monetaria total, arrojando que entre el 22% y el 42,2% de sus habitantes están en esas condiciones, no hay que perder de vista que la incidencia de pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en el distrito fue de 54,2% y el nivel de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria es catalogado como Alta. Además, el 52,9% de la población no tiene acceso a servicios higiénicos, un 73,3% no terminó la secundaria, un 21% cae en el anafabetismo, un 26% no tiene agua potable, un 22% no tiene acceso a ninguna TIC y la tasa de desnutrición crónica infantil alcanzó un 34,4% (INEI, 2016; MIDIS, 2012; citado en Herz, 2019).

Bajo este espectro, resulta interesante dar cuenta de cómo las fricciones generacionales aparecen en los testimonios poniendo el acento en el desarrollo económico y social del distrito:

“Los jóvenes normalmente migran, no ven [al sector alpaquero] como una esperanza de ingresos de recursos económicos, porque mira, la verdad es que el setenta por ciento de criadores tienen un promedio de cien alpacas y tener cien alpacas no es nada rentable, porque si realmente quisiéramos nosotros pagarle al privado, o a la persona responsable, un salario de unos

mil soles, son doce mil soles, y esos doce mil soles bastante difícil sacar en un año con esas cien alpacas ¿no? ... La gente joven se va pues a trabajar a otros lugares o el dueño de las alpacas trabaja en otras cosas y contrata a una persona mayor de edad que está viendo pues ¿no?, y para eso también, un poco también se juntan entre familias, por decir yo tengo cien, otro cien, unos cuatrocientos, una junta de cuatrocientos; cuatro familias y cuida las cuatro familias ese cuidador. Entonces con ellos que son simplemente cuidadores, no los propietarios, es bastante difícil trabajar”. (Marco Garrafa - Director de la Dirección de Camélidos Sudamericanos del GRA)

En este sentido, una transformación positiva en la composición etaria, en este caso que los habitantes más jóvenes permanezcan e impriman sus capacidades para el desarrollo de sus comunidades, fomentaría para cada actor “la capacidad de administrar su ambiente natural de una manera viable, a través de la construcción de un cuadro institucional apropiado y de una identidad cultural que tiene su base material en la construcción misma del territorio dado” (Valcárcel, 2006; citado en Pasco, 2020, p.128). Es un requerimiento que va de la mano con los discursos de desarrollo esbozados en el marco teórico de la presente tesis, perspectivas que apuntan a la expansión de las libertades humanas, la transformación productiva, la articulación y la dinamización de la economía local, mediante el fortalecimiento del capital social y de acuerdo a los recursos de territorios específicos y la gente que vive en ellos. De este modo, la educación, la salud, el acceso a servicios básicos y el manejo de nuevas tecnologías se harían más viables para el sector altoandino.

4.1.2

LA GESTIÓN DEL PROYECTO MECFAV

Previamente se dijo que en los últimos años el Estado peruano dio inicio a una nueva forma de planificación adoptando una estrategia multisectorial bajo la lógica de la gestión social. A partir de la identificación de problemas comunes, el llamado a un mayor involucramiento multiactor contempla la formación de espacios de participación en donde tanto actores públicos como privados unen esfuerzos en la agenda pública. Incluso se han institucionalizado los llamados Presupuestos Participativos o los Planes de Desarrollo Concertado, documentos que sientan las

bases de la gestión social y su utilidad en programas y proyectos de desarrollo para los gobiernos regionales y locales.

4.1.2.1 EL ALCANCE DE LA GESTIÓN SOCIAL EN LAS PROPUESTAS DEL PROYECTO

Lo relevante de la gestión social como enfoque en programas y proyectos de desarrollo es que coloca en primer plano el discurso del desarrollo humano y la ciudadanía en pueblos por antonomasia democráticos, así como esclarecer el papel que desempeña tanto la sociedad civil como el sector empresarial para el logro de los cambios sociales. Bajo esta lógica, todos los actores deben estar comprometidos en un territorio determinado con el bienestar y la calidad de vida de las personas, compartiendo responsabilidades, asumiendo funciones y tomando decisiones (Beaumont, 2016; Bobadilla, 2018). Es decir, la gestión social supone la consideración de enfoques de desarrollo que atiendan los problemas estructurales como la pobreza o la corrupción, los que no pueden ser solucionados solo por un sector en particular, ya que es necesario el aporte de otros sectores para plantear y ejecutar mejores modelos de gestión.

Con esta forma de planificación se garantiza la viabilidad, la sostenibilidad y la reducción de las relaciones de tutelaje y dependencia y, al mismo tiempo, se incrementa el empoderamiento en los pueblos más empobrecidos (Bobadilla, 2018). Lo dicho implicaría, para el sector alpaquero en relación al proyecto MECFAV, el fortalecimiento sus capacidades organizacionales para tener autonomía e influencia en la toma de decisiones, el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, el acceso a los mercados y la competitividad en los mismos, una visión empresarial, control de sus productos, etc. De forma declarativa, muchas de estas prioridades son contempladas a partir de las propuestas del proyecto, donde los protagonistas del desarrollo del sector son

“los actores directos en la ejecución del proyecto, mediante la aplicación de tecnologías apropiadas participativas, para mejorar la productividad de las alpacas y vicuñas, generación de valor agregado y comercialización, a través

del desarrollo de capacidades humanas en eventos de capacitación y el asesoramiento técnico” (GRA, 2012, p.91).

El plan de intervención del proyecto MECFAV evidencia un cierto nivel de cogestión y un nivel alto de inclusión de los enfoques de desarrollo tomados en cuenta en el marco teórico²⁷. Apoyándose incluso en Organizaciones No Gubernamentales, su objetivo general es mejorar la calidad de vida de los productores alpaqueros y vicuñeros en Apurímac, e identifica el problema central el bajo nivel competitivo de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac. Desde el año 2012, según el expediente técnico del mismo, el proyecto recoge las necesidades de los criadores de alpacas y de los comités de manejo de vicuña, intentando priorizar el desarrollo productivo de la región para mejorar la calidad de vida de las familias productoras (GRA, 2012). Para lograrlo, el Gobierno Regional de Apurímac planificó el involucramiento de los siguientes actores:

- ❖ Pequeños y medianos Criadores de alpacas
- ❖ Asociaciones de productores de alpacas
- ❖ Comités de manejo de vicuñas
- ❖ Comercializadores de fibra de alpaca
- ❖ Comercializadores de fibra de vicuña
- ❖ Dirección Regional Agraria Apurímac
- ❖ Gobierno Regional de Apurímac
- ❖ MINAGRI
- ❖ CONACS y la Dirección general Forestal y de Fauna Silvestre (DGFFS)
- ❖ Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)
- ❖ Municipalidades Distritales y Provinciales
- ❖ ONGs: CICCA (Centro de Investigación y Capacitación Campesina), IRD (Instituto de Investigación para el Desarrollo) e ITDG (Soluciones Prácticas para la Pobreza). (2012, p. 16-17)

En específico, los beneficiarios directos del proyecto son los productores organizados en asociaciones o en comunidades ubicadas en zonas con altas potencialidades para el aprovechamiento de la fibra de alpaca y vicuña en la región.

²⁷ El Desarrollo humano, el Desarrollo Rural Territorial, el Capital Social para el desarrollo de cadenas productivas y el Empoderamiento.

A su vez, la organización y gestión del proyecto está vinculada directamente con los ejes estratégicos de desarrollo (**desarrollo humano y desarrollo productivo e institucional**) del Gobierno Regional de Apurímac, siendo la unidad formuladora y ejecutora del proyecto MECFAV la Gerencia Regional de Desarrollo Económico bajo una lógica jerárquica, funcional, técnica y administrativa, hacia la ejecución de las actividades del proyecto en sus etapas de inversión (formulación), intervención y de evaluación del proyecto (GRA, 2012). Según su marco lógico, los componentes del proyecto MECFAV son los siguientes:

- ❖ Mejora de pasturas naturales
- ❖ Producción de fibra fina y extrafina en la región
- ❖ Generación de valor agregado de la fibra de alpaca y vicuña
- ❖ Eficiente articulación a mercados de fibra y artesanías de alpaca y fibra de vicuña. (2012, p. 300)

En ese marco, se planteó que los servicios y/o bienes generados sean los siguientes²⁸:

- ❖ Adecuadas construcciones para el manejo de pasturas naturales
- ❖ Adecuado seguimiento y asistencia técnica
- ❖ Adecuada infraestructura moderna para el manejo de la fibra de camélidos
- ❖ Adecuada aplicación del manejo técnico aprendido en producción y esquila
- ❖ Adecuado manejo de la vicuña en la esquila
- ❖ Fortalecimiento de capacidades en el manejo de vicuñas
- ❖ Adecuada aplicación de la clasificación y categorización de la fibra
- ❖ Mejora de calidad de los productos de artesanía elaborados
- ❖ Adecuadas prácticas para el acopio organizado de fibra de alpaca y vicuña
- ❖ Adecuada aplicación de herramientas de gestión empresarial y comercial organizada. (2012, p. 300-302)

De esta manera, se espera un significativo “mejoramiento de las capacidades competitivas en la producción, comercialización y transformación de la fibra de alpaca (y vicuña) en la región, lo que generaría impactos positivos para el desarrollo

²⁸Para mayor información ver el Anexo 1, en donde se detalla un resumen del plan de intervención del proyecto, además de los esquemas que dan cuenta de las estrategias rectoras y sus respectivas acciones fundamentales.

socioeconómico y cultural en el ámbito del proyecto” (p.117), lo que contempla incluso que cada vez sea menor la migración de la población rural a las grandes ciudades, a través de la generación de empleo en la localidad.

Toda esta información se apoya en un modelo de desarrollo bastante compatible con las fases propuestas en el modelo ILPES -también llamado modelo de elaboración de estrategias de desarrollo regional y local (Silva, 2003)-, por lo mismo que ambos modelos refieren a **intervenciones de carácter público**. No obstante, el modelo del proyecto MECFAV cuenta con un análisis de interesados (a nivel interno y externo) bastante detallado en la etapa de **diagnóstico**, a través de una metodología robusta que establece muy bien el área de influencia del estudio, no solo desde aspectos físicos-geográficos, socioeconómicos, socioculturales o institucionales, sino desde aspectos político-legales y tecnológicos, aspectos que no están muy presentes en el modelo ILPES para la definición de las potencialidades de la zona.

También contempla el análisis de las **vocaciones**, traducidas en las capacidades y las aptitudes de una población cuya “única actividad económica adaptable a la zona es la crianza de camélidos sudamericanos y en algunos casos la actividad minera” (GRA, 2012, p.7), donde existió -y sigue existiendo-, gran demanda de servicios de capacitación y asistencia técnica. Asimismo, en el proyecto MECFAV se han definido de manera clara los **objetivos estratégicos y específicos** como parte de la tercera fase, la cual se basa en el análisis de problemas y en el desarrollo de medios y fines para alcanzar los objetivos (Ver Anexo 1). En cuanto a la cuarta fase, íntimamente ligada al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el modelo MECFAV no lo adopta. La ausencia del análisis FODA para la determinación de la **estrategia de desarrollo local** representa un problema, pues a pesar de que en el proyecto se seleccionaron algunas importantes consideraciones para una ejecución viable, basadas en un estudio de identificación de la vocación productiva de la zona y la fijación de causas y efectos con respecto al problema a resolver (Ver Anexo 1), es altamente probable que se hayan desatendido variables que pudieran influir negativamente en la intervención.

4.1.22 ANÁLISIS Y PERCEPCIONES SOBRE DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO MECFAV

Anteriormente se mencionó que los enfoques o discursos de desarrollo que orientan la gestión del proyecto se traducen en el *desarrollo humano y desarrollo productivo e institucional*, planteados para materializar la transformación social en el sector camélidos andinos. Según el expediente, a partir de estos enfoques es que se puede “consolidar el desarrollo inclusivo de las poblaciones rurales, articulando la participación de diferentes actores, y buscando elevar la calidad de vida y participación ciudadana” (GRA, 2012, p.19). No obstante, revisada la información recopilada del proyecto, es posible advertir que se tratan más dimensiones en el plan de intervención, como por ejemplo la dimensión socioambiental implicada en un componente crucial en el proyecto: La mejora de pasturas naturales, a tenor del enfoque de desarrollo rural territorial. Otro ejemplo es la presencia del capital social como enfoque de desarrollo de cadenas productivas, a partir de actividades como el Acompañamiento y asesoramiento para la comercialización articulada de la fibra de alpaca (Ver Anexo 1).

Dicho ello, corresponde seguir un análisis a nivel interno, todo lo relacionado a la determinación de la zona de influencia del proyecto; y otro a nivel externo, que es todo lo relacionado a las posibles repercusiones del entorno en el proyecto (Bobadilla y Centurión, 2017). Según las fuentes consultadas, la gestión a nivel interno se puede traducir, primero, en la dirección de un supervisor general (residente), un coordinador de zona, un par de técnicos de campo y los demás son consultores para eventos y temas específicos. Estos últimos contratados por locación de servicios. En la gestión administrativa figuran dos administradores que hacen uno de jefe y otro de auxiliar, y con eso llevan adelante las cuentas y la distribución de recursos.

“El coordinador tenía a su cargo dos especialistas: uno en alpacas y otro en vicuñas. Ellos tenían a su cargo a dos técnicos de campo. El personal era de 5 personas: 2 técnicos de campo, dos especialistas y 1 coordinador de zona.

(...). Éramos muy poquitos, prácticamente había que dividirse para todos lados”. (Wilson Cossío - Miembro del equipo técnico del proyecto MECFAV)

Asimismo, la organización del proyecto se fundamenta en una estructura segmentada en dos (2) sedes de trabajo, manteniendo a la ciudad de Abancay como sede administrativa:

Gráfico 3: Organigrama



SEDE ANTABAMBA 1: Abarca las provincias de Antabamba, Cotabambas y Grau.

SEDE AYMARAES 2: Abarca las provincias de Aymaraes, y Andahuaylas.

Fuente: Proyecto MECFAV (GRA, 2012)

El proyecto tiene tres dimensiones estratégicas que se corresponden con la forma en la que se han estado ejecutando los proyectos productivos en los últimos años en el Perú. Una de ellas es la dimensión técnica, en donde el proyecto trata de resolver aspectos como la sanidad, el empadre controlado, infraestructura adecuada, técnicas de esquila, de selección de la fibra, etc.; y es en la que más presupuesto se ha invertido. También trabaja la dimensión organizativa, es decir, la formación de organizaciones, mejoramiento de herramientas de gestión y la articulación del tejido social alpaquero y vicuñero. La tercera y última dimensión es el tema de mercado y comercialización, donde se trata de articular a los productores

a ferias y/o mercados locales y regionales. No obstante, existen complicaciones en este plan de trabajo:

“No ha estado presupuestado el tema de la adquisición de medicamentos (...) Y para cualquier cosa faltaba combustible. También el escaso personal que se había planteado en este proyecto. Ponte que son 5 personas para todo Aymaraes y Andahuaylas. Ya te imaginas cómo nos hemos sacado el ancho. Igual 5 personas solo para Antabamba, Cotabambas y Grau, cuando esos 5 deberían estar solo en Aymaraes para estar permanente ahí. Otros 5 en Andahuaylas y así ¿no? Ese es un equipo de trabajo. Pero 5 personas para 2 provincias es...(vacila)” (Orlando Ccahuana - Miembro del Equipo Técnico)

La estructura orgánica del proyecto es muy limitada pero clara en su formulación en términos de división del trabajo y la coordinación de funciones. Sin embargo, es altamente probable que no alcance para conseguir la coherencia entre los objetivos planteados, las estrategias, los servicios ofertados y los recursos humanos con los que se cuenta. En consecuencia, la existencia de los procesos formales que orientan a los resultados se ajustan más a procesos declarativos que organizativos para la intervención del proyecto.

Ahora bien, el uso y distribución de recursos tangibles e intangibles, productos de los subsistemas del proyecto, se presentan de forma ineficiente. Al respecto, Kast y Rosenzweig (1998) señalan que toda organización es un sistema compuesto por cinco subsistemas: el de metas y valores, el psicosocial, el estructural, el técnico y el administrativo. Bajo este espectro, un modelo organizacional integrado por los valores y requerimientos del entorno, el clima o la cultura organizacional, las reglas y procedimientos dictados, el manejo de tecnología requerida para transformar las *entradas* en *salidas*, y los procesos de medición del desempeño y control, juegan en su conjunto un rol muy importante en la gestión de proyectos de desarrollo. Lamentablemente, el proyecto MECFAV no parece articular ni considerar lo suficiente estos subsistemas en la organización de sus componentes y acciones, sobre todo porque deja de lado aspectos sociales y no integra lo suficiente el sector alpaquero en su modelo de intervención:

"Como proyecto no estamos enfocando que cualquier tema productivo se desenvuelve dentro de un marco social, sociocultural incluso. Se pueden tocar las dimensiones técnicas, organizativas, empresariales, pero no tocamos el marco social. No tocamos esa dimensión donde se desarrolla todo el resto de cosas. Y por eso muchas veces vamos contra algunas costumbres de la gente, contra algunas situaciones con las que están viviendo. Insistimos que estén en el evento de capacitación a tal hora pero no nos damos cuenta de que tienen que caminar 5 horas desde su estancia".

(Wagner Wari - Residente del proyecto MECFAV)

De lo anterior también se desprende que, en cuanto al sistema de poder, autoridad y liderazgo, no parecen haberse dado los mecanismos para la toma de decisiones de forma concertada, lo que provoca que los productores alpaqueros no participen en procesos de liderazgos en la organización del proyecto.

Por otro lado, "en todo proyecto existe un intercambio de información constante con el entorno externo y se genera un proceso continuo de flujo de información (sobre necesidades, problemas e intereses), de gestión y de resultados para lograr un equilibrio dinámico" (citado en Párraga et al., 2020, p.105). En este sentido, para el análisis de la gestión a nivel externo del proyecto MECFAV habría que empezar poniendo el acento en el contexto de la población destinataria y otras organizaciones relacionadas al proyecto, así como en el sistema administrativo. Del entorno se ha dicho que este está constituido por las organizaciones que están ligadas al sector alpaquero y vicuñero, como Senasa, la Cámara de Comercio, el Serfor en el caso de vicuñas, las organizaciones de alpaqueros, las municipalidades provinciales y distritales, inclusive tres ONGs. No obstante, las deficiencias administrativas y presupuestarias limitan la gestión y articulación entre los agentes interesados:

"Lo que realmente dice el expediente no se logra al cien por ciento. Si tienes un presupuesto de trescientos mil soles o cuatrocientos mil soles al año y tu proyecto es a nivel regional, no haces casi nada de impacto ¿no? Eso no es por culpa de los ejecutores o la Dirección Regional Agraria, sino es más del Gobierno Regional. Lo que ha sucedido es que normalmente ellos, los

gobiernos regionales, extralimitan en la cantidad, por decir, es un ejemplo ¿no?, si el gobierno les da doscientos millones, no es cierto, que es para fibra que tienen acá, entonces de los doscientos millones, en vez de concluir todos los proyectos que están avanzando y ya están por culminar, tratan de incrementar más proyectos, abren más proyectos con presupuestos bastante mínimos. Es el manejo que existe" (Marco Garrafa - Director de la Dirección de Camélidos Sudamericanos - DRA)

"Muchos técnicos desde el 2014 han hecho participar [a las comunidades] en pasantías, han hecho participar en talleres (...). Tienen [incluso] establecida una mesa técnica regional de camélidos donde participan las asociaciones de productores, productores individuales, y sobre todo las asociaciones gremiales como nosotros, ¿no? Los Spares distritales o provinciales y también las instituciones que trabajan con el sector alpaca como el Gobierno Regional, Agrorural, Senasa, Municipalidades y nosotros las organizaciones...pero es insuficiente". (Adolfo Antayhua - Presidente SPAR Cotaruse)

Sin duda, el factor presupuestal ha condicionado bastante llegar a las metas planteadas en el proyecto, provocando que la generación del valor social en el sector no sea concluyente. Se ha designado muy poco anualmente y cuando se terminaba el dinero se tenía que pedir ampliación de presupuesto, proceso que, según los agentes ejecutantes siempre demoró y paralizó el proyecto durante meses. Prácticamente no trabajaban de diciembre a mayo en la mayoría de años de intervención. Es de esta manera que se viene dando desde el año 2014 un presupuesto bastante reducido, incapaz de mejorar sustancialmente la situación del sector.

Así pues, dado que el proyecto sigue en sus últimas etapas de implementación, los servicios y bienes ofrecidos por MECFAV todavía no son evaluados de acuerdo a la satisfacción del sector alpaquero en Cotaruse por parte de la Gerencia de Desarrollo Económico o alguna consultoría contratada. Sin embargo, será posible aproximarse a ello desde el análisis de las capacidades sociales y la adaptación de la población al proyecto en los siguientes apartados, tomando como base los testimonios de las

autoridades locales y los resultados de la encuesta planteada, análisis que pretende dibujarnos una tendencia en torno a la satisfacción de la población con los bienes y servicios generados. Esta entrada también servirá para evidenciar si la participación de la población es real en espacios de gobernanza, como parte del análisis de los procesos de participación y las dimensiones políticas que atraviesan al proyecto.

Como se ha adelantado, la búsqueda del empoderamiento del sector camélidos pasa por la generación de la agencia de los productores para desarrollarse en los mercados de manera autónoma. Si bien el enfoque de desarrollo que propone el proyecto MECFAV está ligado a un empoderamiento económico y productivo de estos actores, todavía es necesario profundizar más en aspectos sociales y organizacionales para poder concluir adecuadamente si el proyecto conduce nuevamente al tutelaje o a la dependencia económica y social o, por el contrario, permite el empoderamiento orientado al desarrollo socioeconómico de estos pueblos a través de la gestión y gerencia social.

4.1.3 CAPACIDADES DE LA POBLACIÓN OBJETIVO PARA ADOPTAR EL MODELO MECFAV

Mejorar la calidad de vida de las personas y los grupos humanos depende muchas veces de las posibilidades de satisfacer moral y adecuadamente nuestras necesidades constitutivas. Los productores alpaqueros en Cotaruse no quedan exentos de ello, por lo que para comprender sus capacidades habrá que dar cuenta de sus habilidades o estrategias, las cuales pueden ser modificadas y fortalecidas mediante la adquisición de conocimientos y traducidas en acciones para escenarios diversos (PNUD, 2009). La lógica que hay detrás de cada propuesta o componente del proyecto MECFAV está soportada por las capacidades de su población objetivo, de manera que es imprescindible aterrizar sobre estos aspectos en el presente subcapítulo.

4.1.3.1 IMPLICANCIAS DE UNA ACCIÓN COLECTIVA DEFICIENTE

Como sabemos, las sociedades democráticas tienen el objetivo de construir libertad e igualdad entre sus ciudadanos, para lo cual se tienen que diseñar políticas públicas que favorezcan las capacidades (expresión de la libertad real) con las que cada individuo debe contar para *funcionar* o alcanzar lo que valora. En esa línea, según Urquijo (2007), “lo que pueden conseguir las personas depende de las oportunidades económicas, las libertades políticas, las fuerzas sociales y las posibilidades que brinda la salud, la educación básica y el fortalecimiento de las iniciativas al interior de la sociedad” (p. 214).

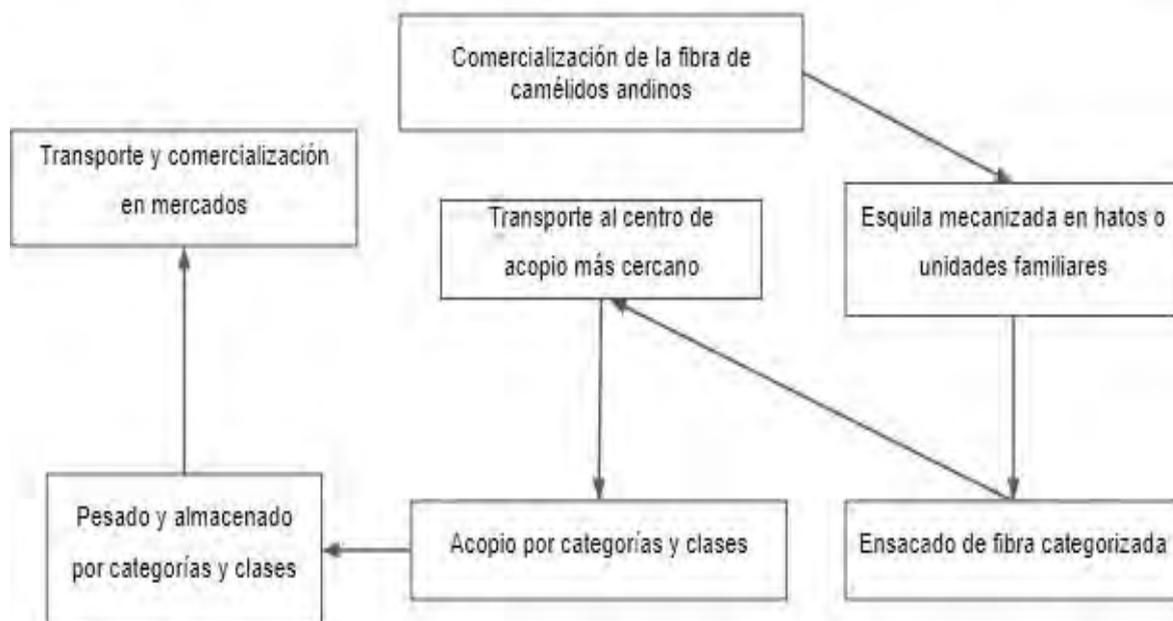
En el marco de esos principios, la necesidad de los productores alpaqueros de un mayor apoyo por parte del Estado trae a colación la existencia de un marco institucional que limita la expansión de las libertades de los actores rurales, el mismo que según Sen debería ser favorable para el desarrollo humano. Este marco institucional debería favorecer el despliegue de sus capacidades y la satisfacción de sus necesidades básicas, tanto individuales como colectivas, pero no parece ser el caso para los productores alpaqueros en Cotaruse.

“¿Qué puedes hablar de rendimiento en un sector donde no hay electricidad, donde no hay accesos, no hay información adecuada de mercado, no hay servicios básicos? Estamos limitados en varias cosas para ver el tema de productividad y competitividad, a diferencia del arroz y el cacao que sí tienen mayores y mejores servicios, que permiten emprender empresas, emprender organizaciones empresariales, articulación al mercado... Y nosotros para la fibra no tenemos un mercado tan fijo, todo nuestro mercado es monopolio”
(Adolfo Antayhua - Presidente SPAR de Cotaruse)

Como se ha dicho anteriormente, con el tema de comercialización de la fibra de alpaca y vicuña hay un entrampamiento en todo el Perú. Esto porque no hay una venta directa con las empresas nacionales e internacionales, ya que para ello se interponen los intermediarios. Este sector se beneficia más del producto final que es la fibra, por lo que uno de los objetivos principales del proyecto MECFAV era hacer convenios estratégicos para que los propios productores se organicen y puedan vender directamente la fibra clasificada. Hasta el momento no se ha llegado a tal

objetivo, de manera que la figura comercializadora que se mantiene puede seguir siendo ejemplificada de la forma más tradicional:

Gráfico 4: Circuito productivo y comercial de la fibra de camélidos en Cotaruse



Fuente: Municipalidad Distrital de Cotaruse, 2014, p. 67

Los productores se han dedicado a seguir acopiando y comercializando a muy bajo precio la *fibra sucia* con los intermediarios, ya que no ven rentable todo el procedimiento que va desde la crianza de estos camélidos hasta la comercialización de sus bienes. Esa es una gran limitación que determina la escasa motivación de los productores.

“El proyecto de alguna manera nos ha ayudado en capacitar sobre la calidad de la fibra, manejo y todo eso. Sin embargo, mucho depende de los alpaqueros en cuanto al mejoramiento de la fibra, manejo, dedicación para la clasificación de la fibra. A veces el intermediario no nos compra clasificado. Ya estamos hablando de que no hay un desarrollo en cuanto a las salidas que estamos haciendo ¿no? Muchos también no están dedicándose, no hay una diferencia entre las personas que realmente están poniendo su parte”.
(Rossel Pocco - Presidente de la Comunidad Campesina de Iscahuaca)

Sin embargo, sobre las capacidades organizativas locales que exige el empoderamiento, del trabajo de campo se desprende que el distrito de Cotaruse consolidó una base organizacional previa a la ejecución del proyecto MECFAV, de manera que no se podría argumentar que el proyecto inició el desarrollo de estas capacidades colectivas, ya que solo tenía que aprovecharlas.

“El mayor porcentaje de estas comunidades ya tenía su organización, son organizados. Ellos tienen en su libro de actas, cada 15 de cada mes tiene su reunión, con multas y todo. Nosotros aprovechamos esas fechas que todos vienen para llegar y hacer las actividades. Los hemos encontrado ya organizados” (Orlando Cchuana - Miembro del equipo técnico del proyecto MECFAV).

“Al menos en el sector de Cotaruse se cuenta con el SPAR cotaruse. Ellos tienen una asociación, con un dirigente que mediante él se hacía la coordinación cada inicio de año. A cada jefe de proyecto nos convocaba y ya les iba informando de qué manera iba a trabajar el proyecto durante el año. Ya tenían previo conocimiento y por ende eran más activos los señores” (Wilson Cossío - Miembro del equipo técnico del proyecto MECFAV).

La demanda de un programa en vez de un proyecto de inversión pública es un aspecto bastante frecuente en las voces de todos estos actores. Este programa, entendido como una intervención multidimensional con más presupuesto, más cobertura, más componentes de acción y con mayor horizonte temporal, viene a ser el gran argumento de desarrollo de las capacidades de estas comunidades, de ahí que se hayan organizado en los últimos meses para pedir ante el Gobierno Regional que se liquide el proyecto MECFAV y se hagan los perfiles de nuevos proyectos en el marco de un programa alpaquero.

“Es necesario que haya inversión a través de un programa, programa que va a amarrar o que va a conmemorar varios proyectos, proyectos que tienen que ver con la infraestructura productiva, con la seguridad alimentaria de las alpacas, con el mejoramiento genético, con la transformación de fibra, carne, pieles... para mejorar los ingresos económicos. [Se requieren] programas que tienen que apoyar el tema de articulación social en mejoramiento y

capacidades para la organización, para el mejoramiento y planeación de vida (ininteligible). Entonces no solo es un proyecto, no va a solucionar un proyecto, va a solucionar varios proyectos, un programa. (...). Hemos tenido cinco mesas técnicas, dos rimanakuy regionales donde hubo compromisos, dos compromisos del gobernador, dos audiencias públicas, hemos tenido más de dieciocho documentos que han sido respondidos con otros documentos, pero con actividades concretas no ... Justamente nosotros hacíamos una demanda al gobierno regional, una movilización regional de los alpaqueros ante el gobierno regional. Una de las agendas era la culminación de proyectos [existentes a la fecha] y lo otro la formulación de proyectos [programas] de trabajo regional de ganaderos” (Adolfo Antayhua - Presidente SPAR Cotaruse)

Distintos testimonios revelan que el capital social, recurso con el que históricamente se ha podido hacer frente a la situación de pobreza y exclusión en estas comunidades, se manifiesta en la movilización que hicieron los productores alpaqueros a mediados de septiembre, la cual es una muestra de que son capaces de organizarse con fines políticos y sociales, demandando acceso a servicios básicos, tecnología, información y apertura a mercados. Sin embargo, esta capacidad colectiva está en discusión, del mismo modo que el empoderamiento del sector en el marco del proyecto MECFAV. La siguiente cita ilustra este problema:

"¿Por qué la planta de acopio se está instalando en Abancay, un lugar inadecuado por su humedad? ¿Por qué no en Cotaruse? En Mestizas, en Iscahuaca, que están al borde la carretera, en contacto con las vicuñas, y que ahí incluso podría funcionar en manos de los productores, ¿qué ha pasado? El asunto es que la gente no se ha puesto de acuerdo para donar un terreno de 1000 metros cuadrados, ¡y ellos tienen miles de hectáreas! No han podido donar un terreno de 1000 metros cuadrados. Esto contradice totalmente la fuerza organizativa de los productores (...). Algo no está funcionando en los productores. Claro, algo han logrado con la huelga y todo, que se les incluya en el corto plazo pero no es permanente. O sea, pasa esta fiebre, alguno de ellos van a ser dirigentes, alguno de ellos tal vez llegue a ser alcalde, y ahí se

va a desinflar otra vez hasta que otros lo asuman” (Wagner Wari - Residente del proyecto MECFAV)

Precisamente Herz (2019) menciona en su estudio sobre Cotaruse que las organizaciones comunales en este territorio no son muy eficientes, dado que la tenencia comunal de tierras y el usufructo de los recursos de agua y pasto no permitirían la dinamización de otras actividades productivas. De esta manera, las organizaciones en este distrito se limitan a su forma temporal, lo que significa un debilitamiento en la gestión interna de las comunidades y aparentes conflictos por diferentes causas, como por ejemplo la valoración de los recursos territoriales y el entendimiento sobre el desarrollo (Bebbington, 2016).

4.1.3.2 LAS PREFERENCIAS ADAPTATIVAS DE LOS PRODUCTORES ALPAQUEROS

Según Pereira (2007), inspirado en el trabajo de Jon Elster sobre la subversión de la racionalidad en términos de aspiraciones, la frustración o inconsistencia que se origina al desear algo que no se puede alcanzar resulta en una adaptación y la posterior preferencia de la realidad inmediata, la cual es percibida como un buen resultado y se inhibe todo deseo de transformación de una situación que puede ser de pobreza extrema o violencia de género, por dar algunos ejemplos. Es decir, el sujeto que pasa por este proceso subconsciente que conduce a la resignación, llamado por Elster como preferencia adaptativa, “cuenta con un desarrollo de la autonomía deficitario, ya que de otra forma la respuesta no sería la generación de preferencias adaptativas sino que actuaría de acuerdo a la planificación del carácter” (Burstin et al., 2006, p.24). Esta lógica responde a un mecanismo socio-psicológico que todo programa y proyecto de desarrollo debería tener en cuenta. De hecho, para el caso de los productores alpaqueros en Cotaruse es muy pertinente.

“La gente se ha vuelto bien, como te digo...que venga a mi mano pero yo en meses me desaparezo, me lo como y ya está. Es que o sea falta un trabajo arduo en la parte de solo capacidades, en la parte de conciencia (...). Cuando tú vas como gobierno local desde afuera, sí dame dice, dame, dice. Papá

dame de esto, quiero de esto, quiero algo, ganar, ganar... como gobierno local tu no ganas, sino la familia que recibe debe ganar, debe crecer desde ahí, la gente no entiende esa parte ... Yo soy consciente de que también a mí me falta apostar más en el apoyo emocional, para que desarrollen sus capacidades para que de ahí tomen conciencia. Ya basta, **estamos aquí abandonados, o sea ellos dicen no podemos, somos pobres, somos pobres, con ese pensar viven. A eso nos falta enfocarnos, para que cambien de chip pues**". (Percy Cucchi - Alcalde de Cotaruse)

La situación esbozada no es nada favorable para la puesta en marcha de programas y proyectos de desarrollo, de modo que es preciso acompañar el incremento de autonomía moral (referida a la consolidación de pautas para la cooperación social) y personal (asociada a la autorreflexión dirigida al mejoramiento de una situación desfavorable) de los productores con entornos de capacitación en aspectos emocionales, ciudadanos y productivos. Esto con el objetivo principal de presentar cada vez menos posibilidades de desarrollar preferencias adaptativas entre estos actores. De esta forma, lo que se estaría estimulando es la planificación del carácter, proceso por el cual se genera una respuesta adaptativa racional en la que se ajustan los deseos individuales y colectivos a las posibilidades reales existentes, configurando la agencia y la consecuente autonomía en el individuo (Pereira, 2007). Lamentablemente, la autonomía y agencia de los productores alpaqueros en Cotaruse no se ve reflejada en los testimonios, pues el nivel de agencia parece ser insuficiente considerando lo siguiente:

“Se les ha dotado de máquinas para poder cortar pareja la fibra, pero estas máquinas tenían un propósito, que ellos mismos puedan aprender. Para ello previamente se tenía un curso de 8 días en las comunidades. Se traía un profesional de Lima, de Cusco, de Puno y 8 días les he enseñado primero a cortar en cuero, en animal muerto y luego en animal vivo. Han salido 2, 3, 4 personas con destreza. Sin embargo, me di con la sorpresa después de un año que las máquinas están guardadas, ya sea en la municipalidad o en la comunidad (...). Fíjate que para cortar eso hay que traer gente de afuera y te cobran. Entonces mejor ahí dejar ya la semilla. Es cuestión de que los chicos

sigan practicando con las máquinas que están en su poder” (Orlando Ccahuana - Miembro del Equipo Técnico)

Como agente, el sujeto es considerado como alguien que interpreta y actúa, tanto para su beneficio personal como colectivo, superando la condición de beneficiario cuyo interés y ganancia se sustentan en su propio provecho. En otras palabras, el considerarse solamente beneficiario de programas y proyectos de desarrollo o políticas sociales garantiza las condiciones perfectas para la generación de preferencias adaptativas (Burstin et al., 2006; Pereira, 2007), así como relaciones de tutelaje y dependencia. En el caso de los productores alpaqueros, al guardar las máquinas que el proyecto les concedió hace un año, lo más probable es que no desarrollaran durante todo ese tiempo la agencia ni la autonomía que se requieren para la transformación de sus condiciones de vida, debido a la falta de aprovechamiento de la utilidad que esas herramientas representan para el despliegue de las capacidades altoandinas.

En este escenario, lo más preocupante en relación a las capacidades de los productores es que se haya estado reproduciendo la autopercepción de pobres y la preferencia de no transformar esa situación. Esto también conduce a inferir que no se manifestó el *poder para* ni el *poder desde* en el distrito, las dos maneras de entender el empoderamiento en programas y proyectos sociales según Rowlands (1997), ya que no se habría asumido por parte de los alpaqueros los costos sociales (tiempo, recursos materiales o sacrificio) para mejorar su situación ni se habría superado esa mentalidad de inferioridad estructural para tomar las riendas de sus propias vidas (Bobadilla, 2005). Sin embargo, desde una perspectiva más integral, existen factores que complejizan lo dicho: la desconfianza en los agentes del Estado, en las estrategias del proyecto y en su rol asistencialista.

“Tenemos desconfianza, porque a veces acopiar para vender un solo paquete de todos los alpaqueros [es difícil]. Aún así el año pasado se ha demostrado que sí se puede hacer eso, igual también se han juntado los pequeños cueros de alpaquitas y llamitas que también valen, entonces poco a poco se está rompiendo ese esquema de desconfianza. Como fortalezas tenemos toda la voluntad, todas las ganas, pero también el lado de los funcionarios y trabajadores de una municipalidad no te ayudan, ese es el problema del

sistema peruano, en estas entidades con un papel mueven todo el día, a usted amenazan, no concertan, (ineligible) no lo hacen a conciencia y ese es otro punto que también no ayuda a avanzar a una gestión”. (Percy Cucchi - Alcalde de Cotaruse)

Lo dicho puede sugerir una postura victimizante de parte de la autoridad local, sobre todo porque es posible interpretar que gran parte de la voluntad o deseo de superación es suprimida por las fuerzas descentralizadas del Estado y sus agentes, lo que habría generado en la población una conducta pasiva referente al proyecto y el deficiente desarrollo de sus capacidades. No obstante, como se desarrollará en el siguiente capítulo, los productores alpaqueros presentan ciertos matices en sus discursos al momento de explicar sus perspectivas sobre el modelo de intervención del proyecto MECFAV, aunque resalte bastante el carácter asistencialista del mismo en sus voces.

4.1.4 ALCANCE DEL EMPODERAMIENTO EN LAS ESTRATEGIAS DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO

Cabe empezar el siguiente apartado señalando que las prácticas asistencialistas y de relaciones de dependencia en programas y proyectos sociales hacen muy difícil la superación de los problemas estructurales del Perú. Esto porque no permite la generación de oportunidades económicas para las personas en situación de pobreza, que es “la única vía por la cual las poblaciones de menores recursos pueden alcanzar independencia económica y romper con la dependencia del apoyo alimentario y otros medios de ayuda” (Mostajo, 2004, p.9). Las intervenciones estatales que siguen esta lógica reproducen el empleo de recursos sin seguimiento y sin evaluación, la escasa participación que lleva al empoderamiento de los pobres, y la ausencia de construcción de sus capacidades, las cuales permitirían que mediante su propio esfuerzo puedan superar su situación de pobreza.

4.1.4.1 EL EMPODERAMIENTO ALPAQUERO EN LAS VOCES DE LOS ACTORES LOCALES

Las estrategias utilizadas en el proyecto MECFAV no llegan a promover -salvo parcialmente- el acceso a información, la inclusión y participación, la responsabilidad y rendición de cuentas, y las capacidades organizativas locales, considerados pilares del empoderamiento en intervenciones de desarrollo social que propuso Narayan (2000). En ese sentido, sobre el acceso a la información se puede decir que, efectivamente, los cuatro componentes del proyecto han intentado que los actores rurales puedan aprovechar más oportunidades, responder a sus obligaciones y negociar sus propios recursos, pero no ha sido suficiente. El proyecto ha enfocado todo el esfuerzo de sus profesionales en abastecer a los productores de información meramente técnica y de forma diferenciada. Incluso no se ha preocupado por la protección de sus derechos y por factores contextuales, como por ejemplo la barrera comunicacional, la idiomática, la generacional, la cultural, la climática o la geográfica en las capacitaciones o acompañamientos.

“Cuando viene un técnico de este proyecto sabemos que no va a traer novedades, no hay mucha confianza, es más que quita tiempo, bueno es lo que recojo de mis compañeros. (...). La metodología de intervención en campo no tiene mucha empatía con los productores. Ellos siempre vienen y deben estar juntitos, pero no ven el problema de la ruralidad y lo que viven los compañeros: falta de comunicación, falta de señal telefónica... Entonces no han establecido un cronograma de actividades acorde a las otras actividades que tienen las comunidades relacionadas al periodo de lluvias, sequías, y demás. Entonces no ha habido compatibilidad ahí. No ha habido solidez institucional, puesto que solo ha trabajado, no ha conjugado, no ha llamado, no ha concertado con las municipalidades, con las comunidades campesinas, con los consejos menores y con las organizaciones de productores. [El proceder] del Gobierno Regional ha sido como una asistencia, como una visita más, no como una institución que articula con las otras actividades locales” (Adolfo Antayhua - Presidente SPAR de Cotaruse).

Según algunas voces de los productores, la participación ha sido focalizada más en comunidades productivas *resaltantes* en la crianza de alpacas, es decir, con familias

que tienen mayor cantidad de alpacas o que se dedican con exclusividad a la crianza de alpacas. En las familias que no tienen mucha dedicación, o familias que tienen pocas alpacas y subsisten con otras economías alternativas, no hubo consideración técnica por parte del proyecto. Por esta razón es que la inclusión y participación de la población beneficiaria ha sido insuficiente, considerando sobre todo el bajo nivel de inclusión en mercados o en los marcos institucionales, hecho muy evidenciado en la mayoría de testimonios.

“En este proyecto no han sido beneficiados todos los alpaqueros. Este proyecto ha sido solamente para el técnico profesional, que ejecuta este proyecto; en otras palabras, nos han llegado migajas de regalos, ¿ya? Por ejemplo, digamos con la comunidad de Iscahuaca, nos han llegado cien unidades de yutis, a toda la comunidad, y después una balanza para pesar la fibra. No se ha visto que este proyecto pueda ser sostenible. Con esas dos cosas creo que no hemos trabajado nada prácticamente, ha sido un saludo a la bandera este proyecto” (Rossel Pocco - Presidente de la Comunidad Campesina de Iscahuaca)

Con todo esto, es correcto inferir que la participación de las comunidades alpaqueras en el proyecto sería de tipo funcional más que activa, puesto que existe un cierto nivel de organización y está en constante comunicación con el equipo ejecutor del proyecto, sin embargo, no tiene mayor influencia en la toma de decisiones, en la ejecución, ni en la sostenibilidad del proyecto. Después de todo, el camino hacia el empoderamiento de este sector pasa inevitablemente por la concertación de acciones entre los beneficiarios y los profesionales encargados, por las responsabilidades compartidas y, sobre todo, por el ejercicio de la ciudadanía, pero no parece llevarse a cabo.

4.1.4.2 SAN MIGUEL DE MESTIZAS, PISQUICHOCHA E ISCAHUACA: UN ACERCAMIENTO A SUS PRODUCTORES

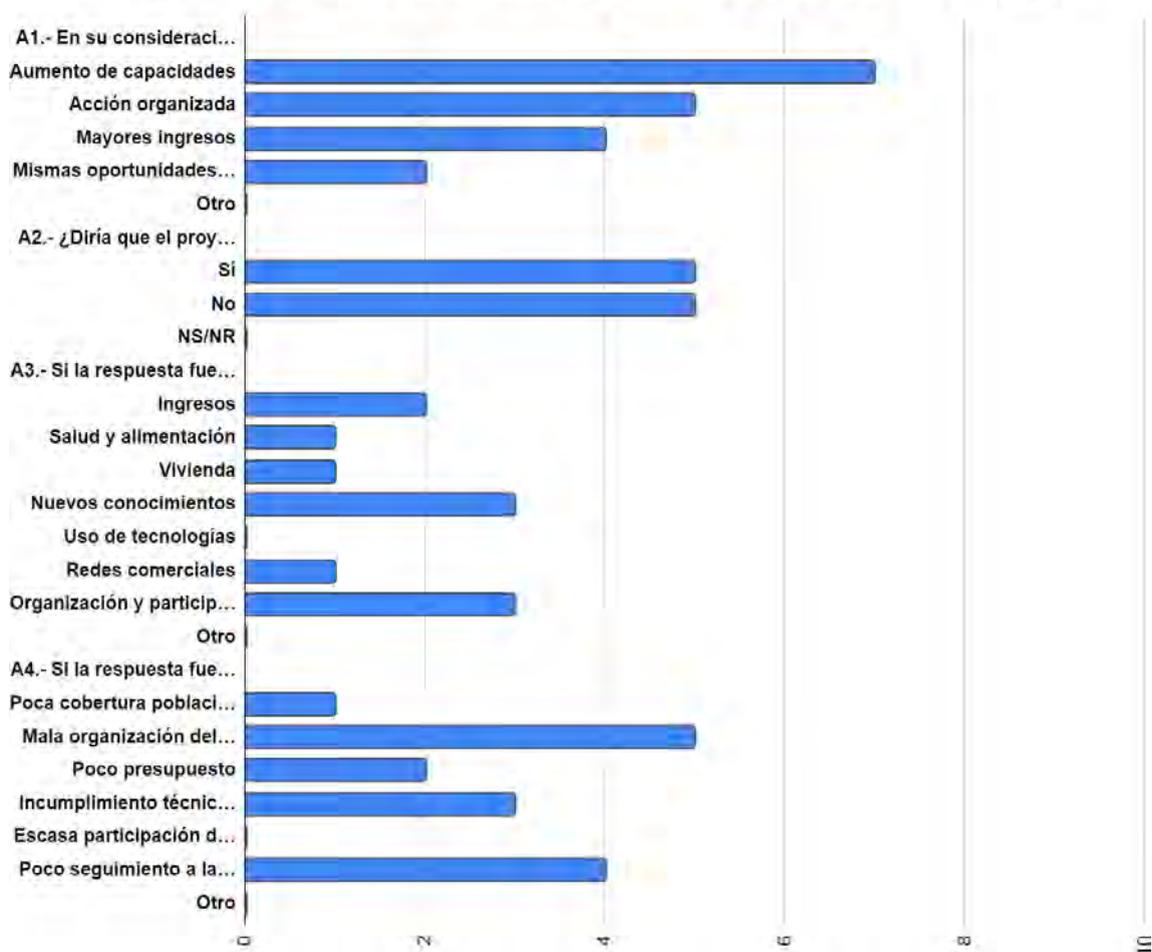
Generalmente los productores identifican que es el Estado -y sus poderes extendidos en las regiones- la institución a la que tienen que hacer llegar las necesidades y reclamos, ya que lo poco que vienen consiguiendo estos pueblos no

se lo deben precisamente a este aparato, por eso es que se le pide más presencia y mejores estrategias de intervención considerando las características del contexto.

“Los proyectos que arman son pasajeros, vienen con una meta de un año, dos años, a veces se alarga, pero no cumplen también (...). Un programa alpaquero si es un proyecto largo, como en Puno, Huancavelica, Cusco, pero ahorita en Apurímac no tienen. Un programa de alpaqueros es un desarrollo para todos ¿no?, abarca más allá porque en el proyecto se benefician unos cuantos (...). Un programa apunta a mejoramiento genético, riegos, para clausurar praderas, vivienda, cobertizos... muchas cosas en un programa. Lamentablemente el Gobierno Regional nos ha cerrado las puertas y por eso nos hemos movilizad también, nosotros simplemente hemos pedido un perfil que se llame programa alpaquero... dijeron que se va a formular y el presupuesto todo va a ser para que dejen al otro gobierno (...). No estoy tan seguro que lo pueda hacer, porque un poco nos odia siempre creo”.
(Alejandro Huamani - Presidente de la Asociación de productores Apu Kikumarca - Cotaruse)

La desconfianza que existe ante el gobierno es relevante, ya que el proyecto no puede aprovechar el conjunto de activos disponibles en el entorno próximo en el que se desenvuelven las familias y las comunidades (Centurión y Agüero, 2020). No obstante, aunque entre los productores consultados se encuentran discursos muy similares, siendo el más común que la influencia del proyecto MECFAV no ha sido de la mejor, también se reconoce que este está dejando algunas bases para lo que viene, sobre todo en la dimensión organizacional de las comunidades altoandinas de Cotaruse desde que se inició con la movilización de septiembre. De esta manera, ciertas voces problematizan las frágiles capacidades organizativas locales mencionadas anteriormente, voces que provienen de tres comunidades: San Miguel de Mestizas (4 productores), Pisquicocha (3) e Iscahuaca (3). A continuación, los resultados de la encuesta aplicada a modo de gráficos de barras:

Gráfico 5: Discursos del desarrollo y efectos del proyecto MECFAV

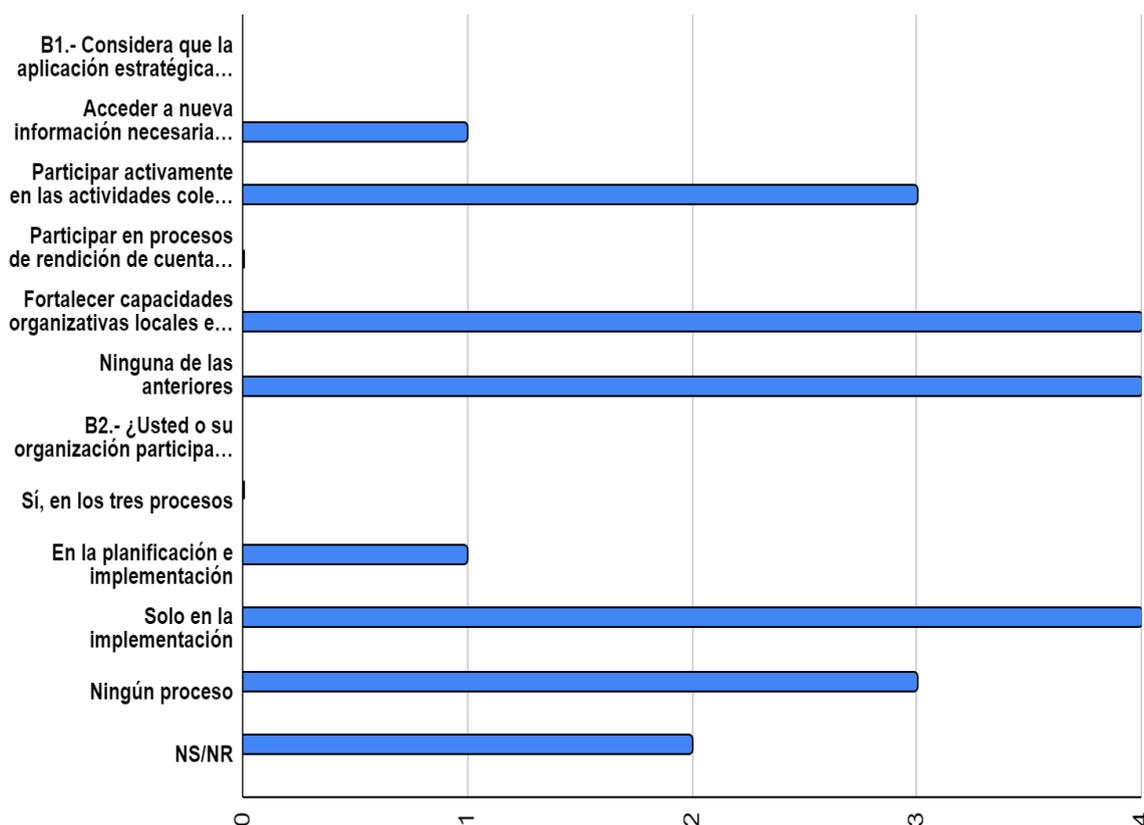


Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta aplicada a los 10 productores, que como mínimo han estado o están participando un año en el proyecto, el 50% considera que el proyecto ha impactado de forma positiva en sus vidas, en sus familias y en su comunidad, principalmente por razones asociadas a la adquisición de nuevos conocimientos, mayor organización y participación. Por otro lado, el otro 50% piensa que no hubo un impacto positivo, mayormente por razones relacionadas a una mala organización del proyecto y a un deficiente seguimiento a las actividades y resultados, así como el incumplimiento técnico del mismo. Estas percepciones se enmarcan en ciertos discursos de desarrollo que también fueron consultados en la encuesta. Entre ellos predomina el aumento de capacidades como la principal noción que se tiene del

desarrollo (70%), seguido de la acción organizada (50%) y tener mayores ingresos (40%).

Gráfico 6: Elementos clave del empoderamiento en las estrategias rectoras de MECFAV

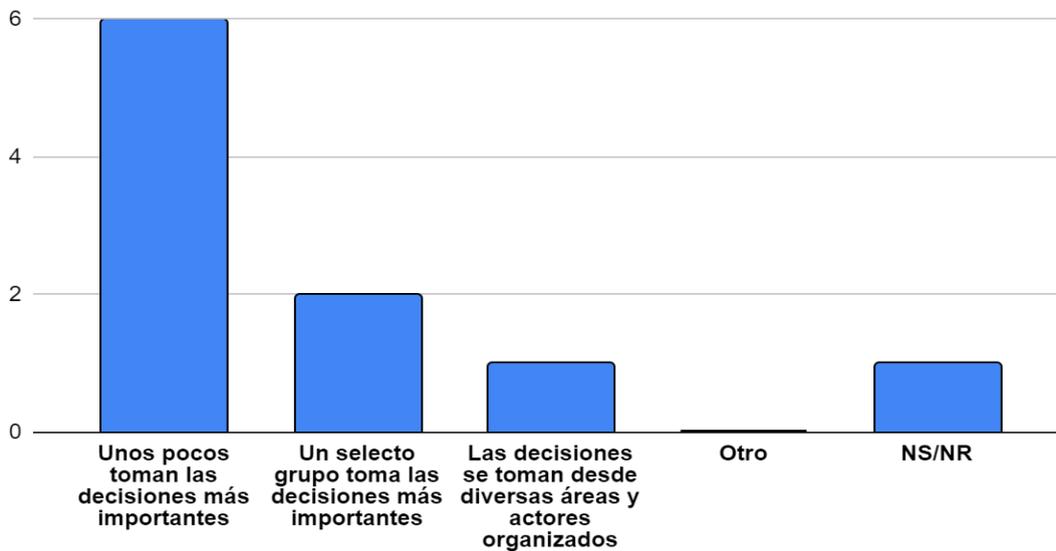


Fuente: Elaboración propia.

Es muy resaltante dar cuenta de cómo la mayoría de los productores consultados consideran que el proyecto permite o fomenta las capacidades colectivas del sector alpaquero. En términos de fortalecimiento de las capacidades organizativas locales y participación activa en las actividades colectivas, los productores encuestados mencionan, en un 70%, que estos aspectos son los que se han desarrollado más durante la ejecución de las estrategias de MECFAV. Sin embargo, solo un 10% menciona que le ha permitido acceder a nueva información para obtener mejor calidad de vida y un preocupante 0% califica que se les ha permitido participar en procesos de rendición de cuentas, vigilancia y control social de la comunidad. A su vez, es preciso señalar que ningún actor participa o participó de la evaluación del

proyecto, una evaluación de la que es exclusivamente responsable la unidad ejecutora, la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Apurímac.

Gráfico 7: Tipo de gestión en el proyecto MECFAV



Fuente: Elaboración propia.

Por último, la mayoría de los productores da cuenta de que el tipo de gestión aplicado por el proyecto MECFAV fue de tipo oligárquico (60%), una gestión caracterizada por centrar el poder de unos pocos que toman las decisiones más importantes (Bobadilla y Centurión, 2017). Solo un 10% contestó que la gestión era representativa, arguyendo que las decisiones se tomaron desde diversas áreas y actores organizados. Evidentemente, este conjunto de información sugiere que no se ha promovido desde el lado social el empoderamiento del sector alpaquero en Cotaruse. Está claro que el énfasis del proyecto está puesto sobre la dimensión económica en este sector, pero ello solo es una muestra más de que se está muy lejos de plantear (por lo menos en este proyecto) programas y proyectos sociales integrales, que tengan ese balance entre lo social y lo económico (Mostajo, 2004).

CAPÍTULO 5

5.1 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

El caso del distrito de Cotaruse, donde se ha podido entrevistar y encuestar a actores importantes tanto en el grupo ejecutor como dentro de los beneficiarios, ofrece algunas pistas que son importantes para responder a las preguntas sobre las características del modelo de intervención del proyecto MECFAV en función de su respuesta a las necesidades de las comunidades altoandinas en Apurímac y las posibilidades que brinda para el empoderamiento orientado al desarrollo socioeconómico de la población objetivo. A lo largo de la tesis se ha encontrado, por ejemplo, que los antecedentes inmediatos del proyecto no habían dado los resultados esperados entre el 2003 y el 2011, periodo en el que el Gobierno Regional de Apurímac se propuso, mediante dos proyectos de inversión pública, mejorar la situación productiva del sector altoandino, bajo un modelo que incluía componentes de acción muy parecidos a los que se presentan en MECFAV.

Se ha encontrado que en Cotaruse, a pesar de que históricamente se han mantenido estrategias de producción que han colocado a la actividad pastoril por sobre otras actividades como la construcción de infraestructura, la minería o el comercio, existen indicios de que esa actividad productiva se encuentra muy frágil, principalmente por la intermediación de los recursos pecuarios y textiles (carne, fibra o cueros). Esto no solo complica la obtención de mayores ingresos para los productores altoandinos, sino que reduce significativamente la producción colectiva al autoconsumo familiar, lo que provoca que muchos pierdan el interés en la actividad pastoril. Por si fuera poco, en Cotaruse los índices de bienestar social y económico son muy bajos, causando en muchos casos el éxodo de la población más joven.

En cuanto a cómo se aborda el desarrollo del sector camélidos andinos en la gestión del proyecto MECFAV, se ha argumentado que la gestión social representa la clave para un modelo de intervención acorde a los intereses del proyecto en cuestión, pues coloca en primer plano el discurso del desarrollo humano y la ciudadanía, incrementando el empoderamiento en los pueblos más empobrecidos. En respuesta, sí se evidenció en los documentos oficiales un cierto nivel de

cogestión y un nivel alto de inclusión de los enfoques de desarrollo tomados en cuenta en el marco teórico; incluso la gestión ha mostrado gran similitud organizativa con el modelo ILPES (Ver gráfico 1), aunque carece de un análisis FODA que le hubiera permitido prevenir algunas variables contraproducentes en la intervención.

El análisis a nivel interno arrojó que hay serias limitaciones de personal en la estructura orgánica, lo que sugiere que los procesos formales que orientan a los resultados se ajusten más a procesos declarativos y no organizativos. A su vez, según los actores ejecutantes, el proyecto MECFAV no parece articular ni considerar lo suficiente los subsistemas (Kast y Rosenzweig 1998) del uso y distribución de recursos en la organización de sus componentes y acciones, sobre todo porque deja de lado aspectos sociales y no integra lo suficiente el sector alpaquero en su modelo de intervención. Este último factor está conectado con el sistema de poder, autoridad y liderazgo en el análisis a nivel interno, pues en el proyecto no parecen haberse dado los mecanismos para la toma de decisiones de forma concertada, lo que provoca que los productores alpaqueros no participen en procesos de liderazgos en la organización del proyecto. Por otro lado, el análisis a nivel externo o del entorno revela que las deficiencias administrativas y presupuestarias limitan la gestión y articulación entre los agentes interesados. No existen, además, evaluaciones sobre la satisfacción de la población con los servicios y bienes entregados, así como tampoco registros fehacientes sobre la participación real de los productores en espacios de gobernanza.

En esa misma línea, el análisis de las capacidades sociales y la adaptación de la población al proyecto, en el marco de la segunda pregunta planteada en la tesis, cobró especial relevancia. Al respecto, se encontró en las voces de los actores consultados una acción colectiva deficiente, donde las organizaciones comunales se limitan a su forma temporal, agudizada por un marco institucional que limita la expansión de las libertades y no satisface las necesidades básicas de los actores rurales. Esto podría estar relacionado a las preferencias adaptativas (Burstin et al., 2006; Pereira, 2007) de los productores, donde lo más preocupante en relación a sus capacidades es que no se superó la condición de beneficiario y se reprodujo internamente la autopercepción de pobres y la preferencia de no transformar esa

situación. Ello conduce, indudablemente, a inferir que no se manifestó el *poder para* ni el *poder desde* en el distrito, las dos maneras de entender el empoderamiento en programas y proyectos sociales según Rowlands (1997).

El alcance del empoderamiento en las estrategias del modelo de intervención es otro tema por el cual la presente tesis se ha preocupado. Se ha querido indagar, en ese sentido, si persiste la misma lógica asistencialista de los programas y proyectos implementados generalmente en el Perú. Lamentablemente, las estrategias utilizadas en el proyecto MECFAV no llegaron a promover -salvo parcialmente- el acceso a información, la inclusión y participación, la responsabilidad y rendición de cuentas, y las capacidades organizativas locales, considerados pilares del empoderamiento en intervenciones de desarrollo social que propuso Narayan (2000). Según las autoridades locales en Cotaruse, la participación de las comunidades alpaqueras en el proyecto sería de tipo funcional más que activa, puesto que existe un cierto nivel de organización y está en constante comunicación con el equipo ejecutor del proyecto, sin embargo, no tiene mayor influencia en la toma de decisiones, en la ejecución, ni en la sostenibilidad del proyecto, lo que aumenta la desconfianza generalizada en el proyecto. A su vez, considerando las impresiones de los productores encuestados, es muy resaltante dar cuenta de cómo la mayoría de los productores consultados considera que el proyecto fomenta las capacidades colectivas del sector alpaquero. Esto es disonante con la fragilidad de las acciones colectivas antes expuestas, a pesar de formar parte de un proceso que implica adaptación. Sin embargo, ningún productor mencionó que se les ha permitido participar en procesos de rendición de cuentas, vigilancia y control social de la comunidad, lo que refuerza la idea de la temporalidad y consecuente fragilidad en las acciones colectivas de estos agentes.

En líneas generales, todo este conjunto de información sugiere que no se ha promovido suficientemente el empoderamiento, sobre todo en términos de desarrollo social, en las estrategias rectoras del proyecto. No obstante, para completar esta aproximación, -respondidas las tres primeras preguntas específicas de este estudio-, corresponde cerrar el análisis con la última pregunta planteada a fin de redondear las ideas expuestas, con una aproximación a las limitaciones y

ventajas del proyecto, así como un panorama que permita vislumbrar posibilidades de desarrollo en el sector altoandino.

5.1.1 PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES EN LA INTERVENCIÓN

Los actores consultados están de acuerdo en que la región Apurímac ostenta las ventajas endógenas suficientes para desarrollarse a comparación de muchas otras regiones, especialmente las comunidades alpaqueras de Cotaruse por el capital humano con el que cuentan. Además, en cuanto a su territorio, estas están ubicadas cerca de la Carretera Interoceánica y ese hecho representa una oportunidad de negocio no aprovechada por las autoridades en beneficio de su gente, al no brindar una explanada de exhibición de productos para los viajeros, una idea sugerida entre los productores. Precisamente por este tipo de cuestiones es que se ha pedido que los proyectos de desarrollo o de inversión pública tengan que incluir en su gestión profesionales locales para compartir adecuadamente sus conocimientos y sepan adaptarse a la cultura con la que interactúan, aunque ello signifique al mismo tiempo una transformación previa en el ámbito educativo para la sostenibilidad del sector alpaquero. De lo contrario, se estaría incurriendo en una dinámica de imposición.

“[Necesitamos] un tipo de intervención en espacios rurales con profesionales que hablen quechua, que sepan adecuarse a diferentes actividades y costumbres y manifestaciones, cultura que tenemos, de lo contrario solamente cuando vienen con castellano, planificación en mesa, es un tema de imposición. Cuando no se concerta, cuando no se planifica de acuerdo a las actividades y disponibilidad de tiempo que tiene, es imposición. Toda intervención de imposición no tiene éxito”. (Adolfo Antayhua - Presidente SPAR de Cotaruse)

Asimismo, entre las principales acciones del proyecto ha estado la convocatoria y la coordinación con las organizaciones alpaqueras y vicuñeras, con el consecuente fortalecimiento de las mismas. Dicha estrategia apunta especialmente a uno de los principios para el empoderamiento del sector: la responsabilidad y rendición de cuentas, en el sentido de poder adquirir la capacidad de darle seguimiento a las

actividades y controlar la ejecución del proyecto. Sin embargo, según los testimonios de algunos ejecutores del proyecto, el fortalecimiento organizacional como componente de gestión no funciona en términos de sostenibilidad, lo que representa una gran limitación:

“El tema de sostenibilidad es un tema que generalmente en los proyectos del Estado no se está tomando en cuenta, al menos en este tipo de proyectos. Si termina, ya, quedó ahí. Pero el Estado no tiene un personal para seguir con las actividades, le faltan siempre recursos. No tanto porque no quiera, sino porque no hay esa posibilidad, y las organizaciones tampoco porque están formadas para apoyar al proyecto, para terminar el proyecto y luego se desarticulan cuando ya no hay proyecto. Ya no funciona. Entonces hay como una espada de doble filo que limita ese avance”. (Wagner Wari - Residente del proyecto MECFAV).

La reflexión, nuevamente sobre las limitaciones, esta vez pasa por las capacidades de los productores para responder al proyecto, pues lo dicho por el residente alude a las preferencias adaptativas anteriormente discutidas, las cuales dan a entender que los productores alpaqueros están resignados a ser pobres (Pereira, 2007). Por si fuera poco, existen al interior de las comunidades conflictos que rozan comportamientos egoístas y poco solidarios, aunque este tipo de inconvenientes se podría haber manejado desde una perspectiva social, pero el proyecto no la sostuvo. A continuación, un testimonio que refuerza lo dicho:

“...si la población misma se pone en la cabeza que tenemos que mejorar nuestras alpacas, criar pura alpacas blancas y de color separadas, tendrían un ingreso extra ¿no? El sector alpaquero no tiene esa ideología en la cabeza, no se la creen todavía. Es un trabajo a largo plazo... Muchas veces hay familias que se cierran diciendo: No, el proyecto me dio esta alpaca para mí, yo estoy cuidando a esta alpaca, ¿por qué te tengo que dar a ti?... Se crean conflictos entre familias”. (Wilson Cossío - Miembro del Equipo Técnico)

Sin embargo, los actores ejecutantes y coordinadores del proyecto también hacen autocrítica sobre el modelo de intervención que han estado llevando a cabo, sobre todo en el subsistema estructural, administrativo y técnico para la mejora de la cadena productiva alpaquera. Como una gran limitación se ha mencionado, en ese sentido, que insistir con la misma estrategia de articulación a mercados todos los años fue en vano, ya que no se consideró, por ejemplo, “formalizar a los alpaqueros en asociaciones con su personería jurídica, inscritos en Registro Públicos para que ellos puedan cerrar ellos mismos convenios con las empresas que procesan la fibra y darle el valor que corresponde al producto de ellos” (Orlando Ccahuana - Miembro del equipo técnico del proyecto MECFAV).

5.1.2 PRINCIPALES POSIBILIDADES QUE SE EXTIENDEN DE MECFAV

Es importante que, a pesar de las preferencias adaptativas admitidas tanto por los representantes del proyecto como por las autoridades locales en capítulos anteriores, se reconozca de igual forma la fuerza organizativa local manifestada en la movilización alpaquera en Abancay en el mes de septiembre.

“El gobierno regional ha estado dando migajas de presupuesto cada año, no sé si porque no han querido apoyar al sector o es que realmente no hubo recursos como para hacerlo en los tres años. Estamos pues ya pensando en algo más grande a raíz de lo que las organizaciones alpaqueras también ya están presionando, ya insisten y estamos tramando un programa de camélidos sudamericanos, este programa va a estar compuesto por muchos proyectos que muy probablemente sean en el dos mil veintitrés” (Marco Garrafa - Director de Camélidos Sudamericanos - DRA)

Del mismo modo, entre las autoridades locales surge un discurso que es posible traducirlo a posibilidad si se hacen mejoras en el subsistema técnico para futuros proyectos alpaqueros. Se trata de la articulación del naciente Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) en el distrito de Cotaruse a las nuevas intervenciones estatales que se están perfilando, con la finalidad de añadir

el valor agregado que tanto requieren en el sector para hacerle frente a los monopolios.

”El CITE tiene que hacernos ver, acercarnos a los productores rurales al uso de la tecnología y para transformar, mejorar e incrementar el índice productivo y también para hacer transformaciones de productos y subproductos de alpaca porque la producción de fibra de alpaca de color blanco tiene un costo de producción de veinticinco (25) a veintiocho (28) soles, sin embargo vendemos a ocho (8) soles. Es el problema del monopolio, que no podemos tener valor agregado y el producto sin valor agregado no va a tener mejores costos y para tener valor agregado requerimos tecnología. No hay una experiencia en la región para la tecnología y eso tiene que traer el CITE”. (Adolfo Antayhua - Presidente SPAR Cotaruse)

Por otro lado, otra posibilidad de desarrollo para el sector camélidos sobresale pero no desde el mejoramiento de un subsistema en particular como el antes descrito, sino desde las prácticas de cogestión en nuevos modelos. Aunque la siguiente cita no contempla explícitamente a los productores alpaqueros para la articulación en la toma de decisiones, sí alude a la importancia y a los beneficios del trabajo conjunto entre el gobierno y las empresas privadas, sobre todo para fomentar la visión empresarial en las comunidades alpaqueras:

“En la provincia de Cotabambas, donde está la minera Las Bambas, se están creando proyectos a nivel distrital, en Haqaira por ejemplo. Desde el año pasado manejan un proyecto de 8 a 9 millones de soles para dos comunidades que son alpaqueras, habrán 20 familias pero manejan el presupuesto de 8 millones. Si hacemos una comparación con este proyecto hay una clara diferencia. Es así cómo quieren trabajar algunos municipios apoyados de las empresas privadas... Pero mucho también depende de las autoridades y las futuras autoridades regionales que ingresen, para que no todo quede en promesas”. (Wilson Cossío - Miembro del equipo técnico del proyecto MECFAV)

Como se ha venido advirtiendo a lo largo de la investigación, un enfoque de gestión y gerencia social posibilita abrir espacios de diálogo y concertación, de modo que todos los actores involucrados en un proyecto o programa de desarrollo asuman responsabilidades. Este enfoque favorece al empoderamiento, ya que se hace más factible la generación de oportunidades para que los considerados antes como beneficiarios, pasen a ser actores claves de su propio desarrollo, pactando sus propias reglas de juego para lograr sus objetivos, fortaleciendo la confianza en su organización y garantizando la viabilidad de la implementación de los proyectos de desarrollo (Párraga et al., 2020).

5.1.3 REFLEXIÓN FINAL

En el marco de la presente tesis, se puede inferir que el Estado peruano, una vez más, no tiene la voluntad política de otorgarle el protagonismo a las comunidades empobrecidas para estimular su propio desarrollo. Además, en la inversión pública discutida, la capacidad técnica y de gestión demuestra ser deficiente al momento de enfrentar con eficacia la problemática de las comunidades alpaqueras. La razón principal parece ser que estos pueblos vulnerables no han ocupado un importante lugar en las agendas políticas y productivas, pero lo cierto es que “podrían jugar un papel clave tanto en procesos de toma de decisión y negociación actuales, relativos a la gobernanza de los territorios, como en la formulación e implementación de políticas [y proyectos] de desarrollo rural” (Urrutia, 2019, p. 122).

En definitiva, el proyecto MECFAV responde a un modelo de gestión que, en materia de sus tres dimensiones estratégicas, la productiva, la organizativa y la de mercado o comercialización, resulta insuficiente para el desarrollo de las comunidades altoandinas en Apurímac. Más razones pueden encontrarse en los altos niveles de dependencia entre agentes del gobierno y los productores alpaqueros, donde estos últimos tienden a recibir los bienes y servicios pero no todos participan activamente o no desarrollan capacidades sociales en el proceso para gestionar ellos mismos los propios componentes del proyecto. No se llega a comprobar, por tanto, un modelo de cogestión o articulación con las redes de organizaciones públicas y privadas que promueven el proyecto en espacios de gobernanza, las cuales sí están contempladas en el diseño del proyecto pero no son llevadas a la práctica.

Otro aspecto es que el proyecto no facilita los mecanismos para que los productores desarrollen capacidades para convertirse en empresarios familiares o para participar dentro de una cooperativa o empresas comunales. En definitiva, no hay innovación ni valor compartido en el proyecto, y se repite el mismo estándar de los proyectos productivos de corte asistencialista que en las actuales circunstancias está obsoleto, por lo que en buena cuenta no mejoraron las condiciones económicas y sociales de los alpaqueros. De esta forma, podemos afirmar que enfoques como el desarrollo humano, el territorial rural, el capital social o el empoderamiento declarados en el diseño de políticas o proyectos de desarrollo quedan en el vacío si es que no son soportados por modelos de gestión adecuados. Por eso es que la gestión o gerencia social como enfoque y estrategia de intervención, son indispensables para poner en marcha las propuestas del proyecto MECFAV, pues bajo esa lógica de gestión no solo las responsabilidades compartidas son una prioridad en todas las etapas de intervención, sino que reduce la desconfianza y la posterior insatisfacción de la población beneficiaria, sensaciones muy presentes en los productores, autoridades locales y hasta en algunos agentes ejecutores.

Se desprende de lo anterior la necesidad de promover de forma multisectorial una mayor dinámica en espacios de diálogo de acuerdo al contexto, comprendiendo que es necesaria la articulación no solo en el tema organizativo o gremial, sino también en el tema organizativo empresarial que está totalmente descuidado, así como el campo de la investigación. Se debe, entonces, completar mejores modelos de intervención social en el sector camélidos andinos de la región Apurímac, un sector lleno de limitaciones, como la falta de acceso a servicios básicos de calidad como agua, electricidad, vivienda, etc; y serias deficiencias en términos económicos, tecnológicos y productivos. Es una economía vulnerable, donde las familias necesitan reinventar su economía para que tengan mejor productividad frente a fenómenos climatológicos como la helada, la nevada, la granizada o incluso frente a los rayos. Todos factores que la población altoandina no puede controlar, de ahí que se pida más apoyo al Estado central, pero no un apoyo que reproduzca las relaciones de dependencia y tutelaje, sino uno que realmente los empodere para que así sean artífices de su propio desarrollo mirando al futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (2016). Los alpaqueros, de sociedad pastoril a productor con visión empresarial. Puno:Descosur. Recuperado de <http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Milagros-Aguilar.pdf>
- Aquino, H. (2015). Los sistemas pastoriles altoandinos: alpaqueros huancavelicanos liderando el desarrollo. En Perú Hoy, Hacia otro desarrollo. Lima:GRADE
- Albuquerque, F. (2014). El enfoque del desarrollo económico territorial. Programa ConectaDEL. Recuperado de <https://laborioterritorio.claeh.edu.uy/wp-content/uploads/2018/09/Alburquerque-ElEnfoquedelDesarrolloEconomicoLocal.pdf>
- Baca, N, y Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. Convergencia Revista de Ciencias Sociales, núm. 72.Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-1435201600300069
- Beaumont, M. (2016). Gestión social y creación de valor. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. PUCP: Lima. Recuperado de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf>
- Bebbington, A (et al.) (2016). Trampas Territoriales de Pobreza, Desigualdad y baja Movilidad Social: los casos de Chile, México y Perú. Centro de Estudios Espinosa Yglesias, A.C. Ceey Editorial
- Bourdieu, P. (2001). The forms of capital. In: The Sociology of Economic Lite. Granovetter, M. and R. Swedberg (eds). Westview Press, Primera Edición. Colorado, USA.

- Bobadilla, P. y Centurión, C. (2017). Capítulo 1. La gerencia social en la práctica. Análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales. Maestría en Gerencia Social. Vol. 1. PUCP:Lima. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/posgrado/wp-content/uploads/2018/04/30153924/libro-gerencia-social-en-la-practica.pdf>
- Bobadilla, P. (2004). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. Debates en Sociología. Lima:PUCP
- Bobadilla, P. (2005). Empoderamiento: un camino para alcanzar el desarrollo sostenible. PUCP:Lima. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8080>
- Bobadilla, P. (2018). ¿Coordinar, articular o co-gestionar? Cómo entender la incorporación del enfoque de gerencia social en los programas y proyectos de desarrollo. En: Gestión social en la práctica. Vol 2
- Bobadilla, P. (2020). Nuevos modelos de gestión social para la implementación de políticas, programas y proyectos en un contexto de descentralización y desarrollo territorial: gobernanza y Estado-Red. Lima: La gerencia social en la práctica. PUCP. Vol. III.
- Burstin, V. (2006). Adaptación y autonomía. El problema de las preferencias adaptativas desde una perspectiva interdisciplinaria. CSIC. Recuperado de: <http://www.fhuce.edu.uy/academica/filosofia/filPractica/InvEJE/index.html>
- Centurión y Agüero (2020). Gestión social de programas sociales: aproximaciones para la comprensión de la articulación interinstitucional. Material de estudio. En Gerencia social en la práctica. Vol. 3..
- Cornejo, J. (2015). Evaluación de las características de implementación del proyecto especial de desarrollo de capacidades de la familia rural Mi Chacra Productiva en comunidades del distrito de Vinchos, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho. Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social. PUCP:Lima.

- Fort, R. y Paredes, Héctor (2015) Inversión pública y descentralización: sus efectos sobre la pobreza rural en la última década. Lima:GRADE
- García-Marirrodriaga, R. et al. (2003). Nueva ruralidad y capital social: Una visión desde los proyectos de educación por alternancia en áreas rurales de América Latina. UPM:AEIPRO. Recuperado de https://www.aeipro.com/files/congresos/2005malaga/ciip05_0772_0783.166.pdf
- Gallichio. E. y Winchester. L. et al. (2003). Territorio local y desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay. Introducción. Colección Estudios Sociales Ediciones SUR / CLAEH. Recuperado de https://dhs.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/4606/resource_files/territorio_local_y_desarrollo.pdf
- Gobierno Regional de Apurímac (2012). Proyecto: Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena de la fibra de alpaca y vicuña en la Región Apurímac. Gerencia de Desarrollo Económico (GDE). Recuperado de <http://draapurimac.gob.pe/proyecto-de-fibra>
- Herz, Carlos (2019). Procesos endógenos en la sostenibilidad de los sistemas de producción de camélidos en regiones altoandinas del sur del Perú. El caso de Cotaruse. PUCP:Lima. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14668>
- Heilig, G. (2002). European rural development (ERD). International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA). Austria
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2021). Apurímac: pobreza regresa a niveles de hace 7 años. Recuperado el 30 de julio del 2021 en <https://www.ipe.org.pe/porta/apurimac-pobreza-regresa-a-niveles-de-hace-7-anos/>

- INEI (2014) CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL PRODUCTOR AGROPECUARIO EN EL PERÚ. IV Censo Nacional Agropecuario - 2012. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1177/libro.pdf
- INEI (2020). Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf
- INEI (2021). PERÚ: PERFIL DE LA POBREZA POR DOMINIOS GEOGRÁFICOS, 2010 – 2020. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1826/libro.pdf
- Jara, C. (1997). Desarrollo sostenible local: experiencias de Pernambuco, Brasil. Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura. V.9. San José:Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.iica.int/handle/11324/7526>
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1998). Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias. México: Mc Graw Hill.
- La Contraloría General de la República (2016). Efectividad de la inversión pública a nivel regional y local durante el periodo 2009 al 2014. Gerencia de Estudios y Gestión Pública.
- Legoas P., J. (2007). Watchdogs. Ciudadanía y Discursos del Desarrollo. Tabula Rasa, (7), 17-46. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n7/n7a02.pdf>
- López, A. et al. (2019). Política pública y procesos de empoderamiento femenino. Un estudio del Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria en Santa Lucía Miahuatlán, Oaxaca. Aposta, Revista de Ciencias Sociales, 81, 38-53. Recuperado de <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aclopez.pdf>
- Matteo, C. y Graterol, E. (2017). Proyectos sociales: metodología e implicaciones para la gerencia social. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol.

XXIII, núm. 2, pp. 161-185. Recuperado de http://190.169.94.12/ojs/index.php/rev_ac/article/view/14718/14386

Martínez, P. (2006) El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, pp. 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

MINAGRI (2020). Análisis de mercado de la alpaca (2016-2020). Sierra y Selva Exportadora. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1754892-analisis-de-mercado-alpaca-2016-2020>

Miranda, L. (2010). Impacto del marco institucional en el cambio de paradigma en el sector alpaquero. El caso de los productores alpaqueros del Distrito Corani, Región Puno, Perú. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/144233030>

Miaury, A. (2013). Características de la participación en la población beneficiaria del proyecto “Desarrollo de la competitividad en la producción y comercialización de la fibra de alpaca en las zonas altoandinas de Moquegua”. PUCP:Lima. Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5459/MIAURY_VILCA_ANA_CHARACTERISTICAS_POBLACION.pdf?sequence=1

Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54

Morales, O. et al. (2005). Modelo de desarrollo sustentable para zonas rurales del Perú. Colección Gerencia al día. Lima:CENTRUM

- Mostajo, R. (2004). Autoridad social y la institucionalidad de la política social en el Perú. SEMINARIO REGIONAL “Mejoramiento de la institucionalidad de la política social y constitución de una Autoridad Social”. CEPAL, División de Desarrollo Social. Recuperado de: https://dds.cepal.org/eventos/presentaciones/2004/0810/Rossana_Mostajo.pdf
- Municipalidad Distrital de Cotaruse. (2014). Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Cotaruse al 2021.
- Municipalidad Distrital de Cotaruse (2014). PROYECTO: Fortalecimiento de capacidades para la promoción de actividades agropecuarias, del distrito de Cotaruse, provincia de Aymaraes, región Apurímac
- Narayan, D. (2000) La voz de los pobres ¿hay alguien que nos escuche? Banco Mundial, Washington.
- Nussbaum, M. (2002): Las mujeres y el desarrollo humano. Barcelona. Heder Editorial S.L.
- Ocampo, J. (2003). Capital social y agenda del desarrollo. CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2325>.
- Osorio, J (2016). Fundamentos del análisis social. La realidad social y su conocimiento. México: FCE
- Párraga, N. (Ed.). (2020). Proyecto: Mejoramiento de la competitividad organizacional y comercial de los productores alpaqueros de los distritos de Ocongate y Marcapata, provincia de Quispicanchi, región Cusco (2011-2014). La gerencia social en la práctica. Volumen III. PUCP:Lima. Recuperado de <https://files.pucp.education/posgrado/wp-content/uploads/2021/03/03160729/libro-final-de-fundamentos-en-gs.pdf>

- Pasco, M. & Ponce, F. (2018). Guía de investigación - En Gestión. Lima: PUCP.
Recuperado de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ada%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pasco, R. (2020). Gestión articulada del desarrollo económico territorial, aportes al desarrollo sostenible desde el espacio local. Caso: Distrito de Pilpichaca, Huancavelica, Perú. En Gestión social en la práctica. Vol 3.
- Pereira, G. (2007). Preferencias adaptativas: un desafío para el diseño de las políticas sociales. SEGORÍA. Revista de Filosofía Moral y Política N.º 36, enero-junio, 2007, 143-165
- PNUD. (2010). IDH: La verdadera riqueza de las naciones. Caminos al Desarrollo Humano. Recuperado de http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_ES_Complete_reprint.pdf
- Plan de Desarrollo Regional Concertado Apurímac 2017-2021 (2017). Recuperado de <https://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2017/01/Plan-de-Desarrollo-Regional-Concertado-Apurimac2017-2021.pdf>
- Putman, R. (1993). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press. Mass., USA 258 p.
- Quicaño, I. (2009). Al margen del poder. Los alpaqueros huancavelicanos. Perú Hoy Nro 16. Luces y sombras del poder: Descos. Pág. (284-320). Recuperado de <http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2014/12/Al-margen-del-poder.pdf>

- Ruiz, S. (2017). Análisis de los factores limitantes en la implementación del proyecto de alpacas en la comunidad José Carlos Mariátegui, en Incahuasi - Lambayeque. PUCP:Lima. recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12342/RUIZ_CHAC%C3%93N_ANALISIS_DE_LOS_FACTORES_LIMITANTES_EN_LA_IMPLEMENTACION_DEL_PROYECTO_DE_ALPACAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Revesz, B. (2005) Gobernanza, proceso participativo y desarrollo territorial. Cajamarca: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA). Recuperado de https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1245339828.cipca_0.pdf
- Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Buenos Aires: Planeta.
- Silva, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias para el desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CHILE
- Schejtman y Berdegué (2004). Desarrollo territorial rural. RIMISP. Debates y temas rurales Nro 1. Recuperado de https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegu_e2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CArduen.pdf
- Torres, D. (2015). Desarrollo rural y camélidos andinos: Un largo recorrido, aciertos y limitaciones. En Perú hoy, hacia otro desarrollo (Mendoza, I.; compilador). Lima: Desco
- Urquijo, M. (2007). Tesis doctoral: EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DE AMARTYA SEN: ALCANCE Y LÍMITES. Universidad de Valencia.
- Urrutia, J. et al. (2019). Comunidades campesinas y nativas en el contexto neoliberal peruano: una lectura del Cenagro 2012 y las hojas de información complementarias. Lima: Centro Peruano de Estudios Sociales: IEP.

- Valles, M. (1999) Técnicas cualitativas de investigación social. Editorial Síntesis.
Recuperado de:
<https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/miguel-valles-tecnicas-cualitativas-de-investigacion-social.pdf>
- Verona, O. (2018). ¡Somos más que proveedores!” El rol del capital social en torno al aprovechamiento de la fibra de alpaca en la comunidad campesina de Cambría en Puno. PUCP:Lima. Recuperado de
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13258/VERONA_BADAJOS_%20OSMAR_SOMOS_PROVEEDORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Webb. R. et al. (2012). Barreras de crecimiento en Apurímac. USMP:Lima.
- Yucra, L. (2017). Sistema de comercialización y situación sociocultural, económica y ambiental de la cadena de producción de la fibra de alpaca en el distrito de Macusani, provincia de Carabaya, Puno. PUCP:Lima. Recuperado de
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10033/Yucra_Cano_Sistema_comercializaci%C3%B3n_situaci%C3%B3n1.pdf?sequence=1

ANEXOS

ANEXO 1: Información detallada del proyecto MECFAV²⁹

- Ficha resumen del Proyecto MECFAV
- Árbol de Causas, problema y efectos
- Árbol de Medios, objetivo y fines
- Acciones de los Medios Fundamentales



²⁹ La información del proyecto MECFAV está disponible en la plataforma de inversiones Invierte.pe, del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF): <https://ofi5.mef.gob.pe/invierte/consultapublica/consultainversiones>. Código SNIP: 221803. Código único: 2231502. Última revisión: 15 de marzo del 2022

Ficha resumen del proyecto MECFAV

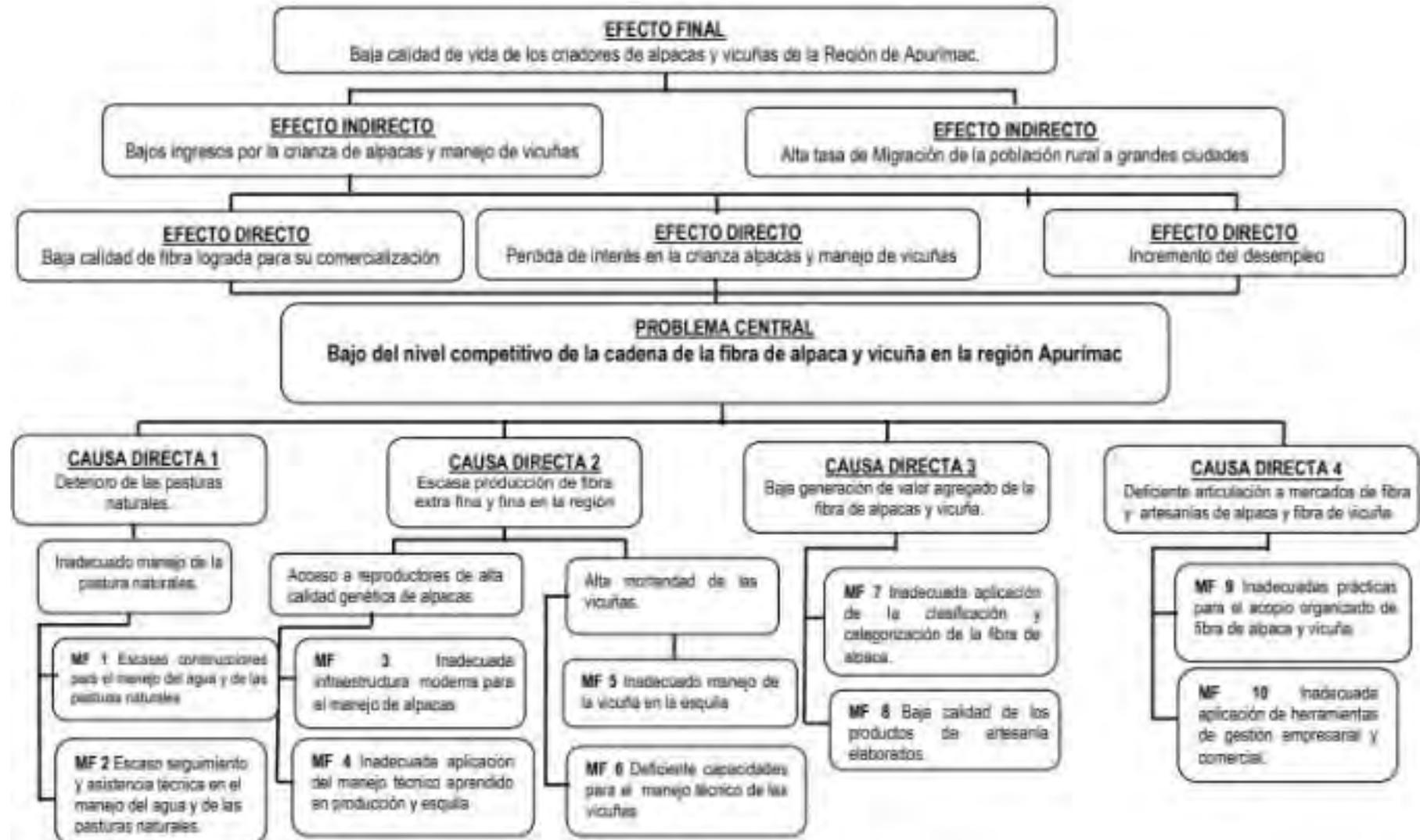
Descripción general	<p>El proyecto MECFAV nace como resultado de un análisis de las necesidades de los criadores de alpacas y de los comités de manejo de vicuña, problemática que es abordada en los ejes estratégicos de desarrollo del Plan Concertado Regional al 2021 que intenta priorizar el desarrollo productivo de la región para consolidar el desarrollo inclusivo de las poblaciones rurales, articulando la participación de diferentes actores, y buscando elevar la calidad de vida y participación ciudadana.</p>
DISEÑO	
Objetivo	<p>Mejorar el nivel competitivo de la cadena productiva de la fibra de alpaca y vicuña en la región de Apurímac</p>
Actores involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeños y medianos Criadores de alpacas: familias alpaqueras (UFAs) y comités de conservación de vicuñas, de 45 organizaciones que desarrollan la crianza de alpacas como actividad económica principal en 15 distritos y 5 provincias de la región Apurímac. - Asociaciones de productores de alpacas: corresponden a las organizaciones que han participado en las convocatorias y talleres participativos, grupos de trabajo o campañas desarrollados en distintos niveles de organización. - Comités de manejo de vicuñas: corresponden a las organizaciones que han participado en los Talleres Participativos para la formulación del proyecto. - Comercializadores de fibra de alpaca: adquieren la fibra en las mismas comunide y la comercializan - Comercializadores de fibra de vicuña: estos comercializadores son empresas autorizadas para la comercialización de la fibra. - Dirección Regional Agraria Apurímac: ente responsable de promover programas y proyectos de desarrollo agropecuario en concertación con otras entidades involucradas en el sector; la intervención se da a través de las Agencias Agrarias y los Organismos Públicos Descentralizados del sector Agrario (OPDs) comprometidos con el desarrollo del sector alpaquero.

	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Regional de Apurímac: De acuerdo con la Ley N° 27867, tiene como finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes. - MINAGRI: entre sus funciones existen dos fundamentales: a) Diseñar y ejecutar programas de capacitación y asistencia técnica para la incorporación de los pequeños productores a los mercados interno y externo y b) Promover proyectos de asistencia técnica e infraestructura para el desarrollo económico de la población rural. - CONACS y la Dirección general Forestal y de Fauna Silvestre (DGFFS): regulan el manejo sostenible de la vicuña y de los camélidos, pero también fomentan la crianza de alpacas técnicamente. - Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA): es una institución que trabaja en controlar y erradicar plagas y enfermedades endémicas que podrían afectar a la crianza de alpacas y otras especies. - Municipalidades Distritales y Provinciales: tienen como objetivo el de promover actividades de desarrollo económico locales en sus ámbitos jurisdiccionales, lo que implica fortalecer la comunicación, coordinación y concertación de voluntades, conocimientos, iniciativas e intereses de un amplio grupo de actores sociales e instituciones. - ONGs CICCA IRD y Soluciones prácticas de la ITDG: participan con el fortalecimiento de capacidades para la cadena de camélidos, con la facilitación de procesos de desarrollo humano en el sector alpaquero.
Beneficiarios	<p>Los beneficiarios directos son los productores organizados en asociaciones o en comunidades ubicadas en zonas con altas potencialidades para el aprovechamiento de la fibra de alpaca y vicuña en la región. Se trata de 45 comunidades campesinas. En el caso de Cotaruse se proyectó que los beneficiarios alcanzan los 1700 criadores de alpacas, siendo el distrito con más beneficiarios y el segundo con mayor cantidad de alpacas (45900).</p>

Resultados esperados	<p>Un adecuado mejoramiento de las capacidades competitivas en la producción, comercialización y transformación de la fibra de alpaca (y vicuña) en la región Apurímac generaría impactos positivos para el desarrollo socioeconómico y cultural del ámbito del proyecto, lo que implica lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta calidad de fibra para su comercialización 2. Interés en la crianza alpacas y manejo de vicuñas 3. Generación de empleo <p><u>Además, en términos más indirectos pero igual de importantes:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de ingresos por la crianza de alpacas y manejo de vicuñas 2. Disminución de la tasa de migración de la población rural a grandes ciudades
IMPLEMENTACIÓN	
Articulación	<p>La organización y gestión del proyecto está vinculada directamente con los ejes estratégicos de desarrollo (desarrollo humano y desarrollo productivo e institucional) del Gobierno Regional de Apurímac, siendo la unidad formuladora y ejecutora del proyecto MECFAV la Gerencia Regional de Desarrollo Económico bajo una lógica jerárquica, funcional, técnica y administrativa hacia la ejecución de las actividades del proyecto en sus etapas de inversión (formulación), intervención y de evaluación del proyecto.</p>
Incentivos	No se identifican
NIVELES DE ACCIÓN	
Áreas de intervención	Pobreza rural, desarrollo de capacidades, cadena productiva de la fibra de camélidos

Fuente: Elaboración propia, a partir del Expediente Técnico del proyecto MECFAV.

Árbol de Causas, problema y efectos



Árbol de Medios, objetivo y fines



Fuente: Proyecto MECFAV (GRA, 2012)

Acciones de los Medios Fundamentales

Medios fundamentales	Acciones
MF 1 Adecuadas construcciones para el manejo de pasturas naturales	Acción: 1.a Construcción de canales rústicos Acción: 1.c Capacitación demostrativa en construcción de ahijaderos
MF 2 Adecuado seguimiento y asistencia técnica.	Acción: 2.a Asistencia técnica en el manejo del agua Acción: 2.b Asesoramiento y acompañamiento en el manejo de pastizales naturales
MF 3 Adecuada infraestructura moderna para el manejo	Acción: 3.a Capacitación demostrativa en la construcción de corrales de empadre rústico Acción: 3.b Capacitación demostrativa en la construcción de Dormideros rotativos de alpacas
MF 4 Adecuada aplicación del manejo técnico aprendido en producción y esquila	Acción: 4.a Asesoramiento y acompañamiento en el mejoramiento y selección de alpacas Acción: 4.b Seguimiento intensivo en el empadre controlado Acción: 4.c Pasantía en mejoramiento genético de alpacas Acción: 5.d Curso práctico de formación de esquiladores en esquila mecanizada
MF 5 Adecuado manejo de la vicuña en la esquila	Acción: 5.a Capacitación demostrativa en el trato de la vicuña en la esquila Acción: 5.b Adecuado chaku e identificación de vicuñas Acción: 5.c Capacitación demostrativa en esquila de vicuña Acción: 5.e Pasantía en manejo de vicuñas
MF 6 Fortalecimiento de capacidades en el manejo de vicuñas	Acción: 6.a Fortalecimiento en control y vigilancia de vicuñas Acción: 6.b Elaboración de plan de manejo de vicuñas Acción: 6.c Construcción demostrativa de cercos de confinamiento de vicuñas Acción: 6.d Módulos demostrativos repoblamiento e intercambio de vicuñas
MF 7 Adecuada aplicación de la clasificación y categorización de la fibra de alpaca.	Acción: 7.a Mejora de capacidades de almacenamiento de fibra de alpaca Acción: 7.b Acompañamiento y asesoramiento en categorización y clasificación de fibra de alpaca Acción: 7.d Acompañamiento y asesoramiento en descordado de fibra de vicuña
MF 8 Mejora de calidad de los productos de artesanía elaborados.	Acción: 8.a Capacitación en producción artesanal de calidad de las pieles de alpaca Acción: 8.b Capacitación en producción artesanal de calidad de la fibra de alpaca
MF 9 Adecuadas prácticas para el acopio organizado de fibra de alpaca y vicuña.	Acción: 9.a Talleres de capacitación en acopio organizado de fibra de alpaca y vicuña Acción: 9.b Faenas de acopio de fibra de alpaca de fibra de alpaca Acción: 9.c Pasantías a organizaciones que acopian fibra
MF 10 Adecuada aplicación de herramientas de gestión empresarial y comercial, organizada.	Acción: 10.a Acompañamiento y asesoramiento para la comercialización articulada de la fibra de alpaca Acción: 10.b Acompañamiento y asesoramiento para la comercialización articulada de la fibra de vicuña. Acción: 10.c Acompañamiento y asesoramiento para la comercialización de artesanías Acción: 10.e Promoción de ferias locales y regionales para productos de alpaca y vicuña Acción: 10.f Fortalecimiento de la organización de segundo nivel de comités de manejo de vicuñas

Fuente: Proyecto MECFAV (GRA, 2012)

ANEXO 2: Instrumentos de recolección de información

- Guía de entrevista a representante del gobierno regional en el proyecto
- Guía de entrevista a miembros del equipo ejecutor del proyecto
- Guía de entrevista a representantes locales en Cotaruse
- Encuesta a los beneficiarios del proyecto en Cotaruse

Guía de entrevista a representante del gobierno regional en el proyecto MECFAV

Muy buenos días, en esta oportunidad estoy realizando un estudio sobre la intervención social que viene haciendo el Gobierno Regional de Apurímac en las comunidades que dependen de la crianza de camélidos sudamericanos en la región, en el marco del proyecto **“Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena productiva de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac”** (MECFAV para fines del estudio) que empezó en el 2014. Si está de acuerdo, permítame hacerle las siguientes preguntas...

1. Datos del entrevistado

- Nombre/Edad/ del entrevistado:
- Tiempo que trabaja en el proyecto:
- Función que desempeña en el proyecto:

2. Discursos de desarrollo

- Podría decirnos brevemente, ¿cómo se entiende desde el proyecto MECFAV el desarrollo del sector alpaquero en Apurímac?

3. Estrategias e instrumentos utilizados en el proyecto MECFAV

- ¿Cuáles son las principales estrategias y herramientas que tiene el proyecto actualmente? ¿Estas han cambiado en el tiempo? Si es el caso, ¿por qué?
- ¿Cómo entiende el Gobierno Regional la participación de los productores en la gestión del proyecto MECFAV?

5. Modelo de gestión del proyecto MECFAV

- Con respecto a la gestión del proyecto, ¿cómo se ha organizado el Gobierno Regional para llevar a cabo el proyecto MECFAV? ¿Cómo describiría la articulación con los demás actores involucrados, ya sean estos ONGs, comercializadores particulares, gobiernos locales, asociaciones de productores, ministerios, etc.?

4. Principales resultados del proyecto

- ¿Cuáles son los principales logros del proyecto? ¿Y en Cotaruse?

6. Aspectos a mejorar

- Hace solo unos días hubo una mesa de diálogo entre representantes del GR de Apurímac y representantes de organizaciones de criadores de camélidos en la región, resultando en algunos acuerdos. En este sentido, ¿qué nos puede decir acerca de este evento, sobre todo de la movilización de estos últimos actores?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones y posibilidades que se desprenden del proyecto y su gestión?

Guía de entrevista a miembros del equipo ejecutor del proyecto

Muy buenos días, en esta oportunidad estoy realizando un estudio sobre la intervención social que viene haciendo el Gobierno Regional de Apurímac en las comunidades que dependen de la crianza de camélidos sudamericanos en la región, en el marco del proyecto **“Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena productiva de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac”** (MECFAV para fines del estudio) que empezó en el 2014. Si está de acuerdo, permítame hacerle las siguientes preguntas...

1. Datos del entrevistado

- Nombre/Edad/Sexo del entrevistado:
- Tiempo que trabaja en el proyecto:
- Función que desempeña en el proyecto:

2. Discursos de desarrollo

- Podría decirnos brevemente, ¿cómo se entiende desde el proyecto MECFAV el desarrollo del sector alpaquero en Apurímac? *Profundizar en los EJES PDC APURÍMAC (desarrollo humano, desarrollo rural y desarrollo productivo e institucional)

3. Estrategias e instrumentos utilizados en el proyecto MECFAV

- ¿Cuáles son las principales estrategias que tiene el proyecto actualmente? ¿Estas han cambiado en el tiempo? Si es el caso, ¿por qué?
- ¿Cuáles son las principales herramientas de gestión que utiliza el proyecto? ¿Estas han funcionado?
- ¿Cómo entiende el equipo ejecutor la participación de los productores en la gestión del proyecto MECFAV?

5. Modelo de gestión del proyecto MECFAV

- Con respecto a la gestión del proyecto, ¿cómo se ha organizado el equipo de profesionales encargados para llevar a cabo el proyecto MECFAV? ¿Cómo describiría la articulación con los demás actores involucrados?

4. Principales resultados del proyecto

- ¿Cuáles son los principales logros del proyecto? ¿Y en Cotaruse?

6. Aspectos a mejorar

- Hace solo unos días hubo una mesa de diálogo entre representantes del GR de Apurímac y representantes de organizaciones de criadores de camélidos en la región, resultando en algunos acuerdos. En este sentido, ¿qué nos puede decir acerca de este evento, sobre todo de la movilización de estos últimos actores?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones y posibilidades que se desprenden del proyecto y su gestión?

Guía de entrevista a representantes locales en Cotaruse

Muy buenos días, en esta oportunidad estoy realizando un estudio sobre la intervención social que viene haciendo el Gobierno Regional de Apurímac en las comunidades que dependen de la crianza de camélidos sudamericanos en la región, en el marco del proyecto **“Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena productiva de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac”** (MECFAV para fines del estudio) que empezó en el 2014. Si está de acuerdo, permítame hacerle las siguientes preguntas...

1. Datos del entrevistado

- Nombre/Edad/Sexo del entrevistado:
- Comunidad:
- Tiempo que participa en el proyecto:

2. Discursos de desarrollo

- Podría decirnos brevemente, ¿qué nos puede decir acerca del desarrollo del sector alpaquero y vicuñero en Apurímac?
- ¿Qué influencia tuvo el proyecto de mejoramiento de la cadena productiva, iniciado en el 2014? *Profundizar en los EJES PDC APURÍMAC (desarrollo humano, desarrollo rural y desarrollo productivo e institucional)

3. Estrategias e instrumentos utilizados en el proyecto MECFAV

- ¿Cuáles son las principales estrategias y herramientas que tiene el proyecto actualmente? ¿Han funcionado? ¿Estas han cambiado en el tiempo? Si es el caso, ¿por qué?
- ¿Cómo entiende desde su condición de dirigente la participación de los productores en la gestión del proyecto MECFAV?

5. Modelo de gestión del proyecto MECFAV

- Con respecto a la gestión del proyecto, ¿cómo se ha organizado su comunidad para llevar a cabo el proyecto MECFAV? ¿Cómo describiría la articulación con los demás actores involucrados? Como Gobiernos, locales, asociaciones de productores, comercializadores de la fibra, ministerios, ONG

4. Principales resultados del proyecto

- ¿Cuáles diría que son los principales logros del proyecto? ¿Y en Cotaruse?

6. Aspectos a mejorar

- Hace solo unos días hubo una mesa de diálogo entre representantes del GR de Apurímac y representantes de organizaciones de criadores de camélidos en la región, resultando en algunos acuerdos. En este sentido, ¿qué nos puede decir acerca de este evento, sobre todo de la movilización de estos últimos actores?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones y posibilidades que se desprenden del proyecto y su gestión?

Encuesta a la población beneficiaria del proyecto MECFAV (3-5 actores por cada comunidad)

¡Muy buenos días! En esta oportunidad me encuentro realizando una pequeña encuesta sobre las percepciones que tienen los productores alpaqueros y vicuñeros acerca del proyecto **Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena productiva de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac (2014 - actualidad)**, por lo que nos sería de mucha ayuda su colaboración, la que solo será utilizada con fines académicos y de manera confidencial. Si está de acuerdo, permítame grabar sus respuestas mientras procedo a hacerle las siguientes preguntas...

***OPCIÓN MÚLTIPLE: PUEDE MARCAR MÁS DE UNA RESPUESTA**

1. Datos del entrevistado

- Nombre/Edad/Sexo del entrevistado (a):
- Comunidad:
- Tiempo que participa en el proyecto:

2. Discursos de desarrollo

- En su consideración, ¿qué significa que una persona o población se esté desarrollando? (OPCIÓN MÚLTIPLE)
 1. Aumento de capacidades
 2. Acción organizada
 3. Mayores ingresos
 4. Mismas oportunidades para todos
 5. Otro: _____
- ¿Diría que el proyecto MECFAV ha impactado favorablemente en su desarrollo, en el de su familia y en su comunidad?
 1. Sí
 2. No
 3. NS/NR
- Si la respuesta fue positiva, ¿qué aspectos han mejorado? (OPCIÓN MÚLTIPLE)
 1. Ingresos

2. Salud y alimentación
 3. Vivienda
 4. Nuevos conocimientos
 5. Uso de tecnologías
 6. Redes comerciales
 7. Organización y participación
 8. Otro: _____
- Si la respuesta fue negativa ¿por qué cree que el proyecto no ha impactado favorablemente en su desarrollo, en el de su familia y en su comunidad? (OPCIÓN MÚLTIPLE)
 1. Poca cobertura poblacional
 2. Mala organización del proyecto
 3. Poco presupuesto
 4. Incumplimiento técnico del proyecto
 5. Escasa participación de la población
 6. Poco seguimiento a las actividades y resultados
 7. Otro: _____

3. Estrategias e instrumentos del proyecto

- (OPCIÓN MÚLTIPLE) Considera que la aplicación estratégica del proyecto MECFAV le ha permitido:
 1. Acceder a nueva información necesaria para mejorar su nivel de vida
 2. Participar activamente en las actividades colectivas
 3. Participar en procesos de rendición de cuentas, vigilancia y control social de la comunidad
 4. Fortalecer capacidades organizativas locales en la comunidad
 5. Otro: _____
- ¿Usted o su organización participan o participaron en la planificación, implementación y evaluación del proyecto?
 1. Sí, en los tres procesos
 2. No, solo en la _____
 3. NS/NR

4. Modelo de gestión del proyecto MECFAV

- Según su perspectiva, ¿cuál de los siguientes tipos de gestión considera que representa mejor al proyecto MECFAV? (OPCIÓN MÚLTIPLE)
 1. Unos pocos toman las decisiones más importantes
 2. Un selecto grupo toma las decisiones más importantes
 3. Las decisiones se toman desde diversas áreas y actores organizados
 4. Otro

Muchas gracias