

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Los factores limitantes y facilitadores en la etapa de ejecución del proyecto Fortalecimiento de Capacidades en la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de la Vicuña, promovida por el Gobierno Regional de Junín con la Participación de Comuneros y Comuneras de la Comunidad de San Juan de Óndores durante los años 2020 - 2021

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

***Angela Beatriz Riveros Cayetano***

Asesora:

***Amalia Ruth Carmela Angulo Zevallos***

Lima, 2026


## Informe de Similitud

Yo, Amalia Ruth Carmela Angulo Zevallos, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada(o) Los factores limitantes y facilitadores en la etapa de ejecución del proyecto Fortalecimiento de Capacidades en la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de la Vicuña, promovida por el Gobierno Regional de Junín con la participación de Comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores durante los años 2020-2021, de la autora Riveros Cayetano, Angela Beatriz, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/11/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, 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, 3 de diciembre de 2025.

Apellidos y nombres de la asesora: Angulo Zevallos, Amalia Ruth Carmela	
DNI: 07899002	Firma
ORCID: 0009-0006-9208-7255	

## **Dedicatoria**

A Filomena, Dorotea y Agustina mujeres ejemplares de mí familia que siempre han sido mi mayor fuente de sabiduría y fortaleza. Su ejemplo de perseverancia, amor y sacrificio me han enseñado a luchar por mis sueños y romper barreras.

A las Comunidades Campesina Altoandinas dedicadas al manejo sostenible y preservación de conocimientos ancestrales de la Vicuña en nuestro país.



## **Agradecimientos**

A mis familiares y amigos, por acompañarme y estar presentes durante los años de mi formación académica.

A mi asesora, Mg. Amalia Ruth Carmela Angulo Zevallos, por su valiosa orientación, por impulsarme constantemente a superarme y por ayudarme a encontrar el rumbo adecuado cuando surgían dudas durante la elaboración y ejecución de esta tesis.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la plana docente y administrativa de la Maestría en Gerencia Social por su constante apoyo, compromiso y dedicación a lo largo de esta etapa formativa.

A los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina San Juan de Óndores, mi más profundo agradecimiento por haber accedido generosamente a ser entrevistados, compartiendo sus valiosas experiencias y aportes. Asimismo, expreso mi sincero agradecimiento al personal técnico del Proyecto Vicuña de la Dirección Regional de Agricultura Junín, quienes brindaron su tiempo, conocimientos y experiencias durante la ejecución de esta tesis.

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo identificar los factores limitantes y facilitadores durante la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades en la conservación, manejo y aprovechamiento sostenible de la Vicuña con la participación sostenible de comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores”, promovido por el Gobierno Regional de Junín en 2020 y 2021. Se emplearon entrevistas, focus group y Scala Likert, aplicados a integrantes del equipo técnico, miembros del comité de vicuña, comuneros y comuneras. Lográndose identificar como factores facilitadores el compromiso de las autoridades brindando seguridad y confianza por el compromiso en la asignación de recursos y el uso de tecnología para las capacitaciones virtuales, así como la aplicación de estrategias de gestión adoptadas como la comunicación efectiva y la capacitación continua que empoderaron a los comuneros y comuneras. Sin embargo, también se identificaron factores limitantes debido a la crisis sanitaria y la brecha digital ocasionado por el escaso acceso a internet, la limitada alfabetización digital y falta de acceso a herramientas digitales. También se identificó al cambio climático como un factor limitante, subrayando la necesidad de estrategias adaptativas. A pesar de estos desafíos, se identificó un nivel medio de participación comprometida por parte de las comuneras y comuneros.

Ante lo expuesto, se recomienda fortalecer las estrategias de gestión participativas y adaptativas enfatizando el desarrollo de capacidades humanas y la sostenibilidad. De igual manera urge fortalecer políticas públicas para el manejo sostenible de la vicuña como recurso económico para el desarrollo territorial local, así como la promoción del acceso universal a internet y la alfabetización digital para impulsar el desarrollo educativo y económico en comunidades altoandinas.

Palabras clave: Factores limitantes, factores facilitadores, Vicuña, sostenibilidad, comunidades altoandinas.

## Índice

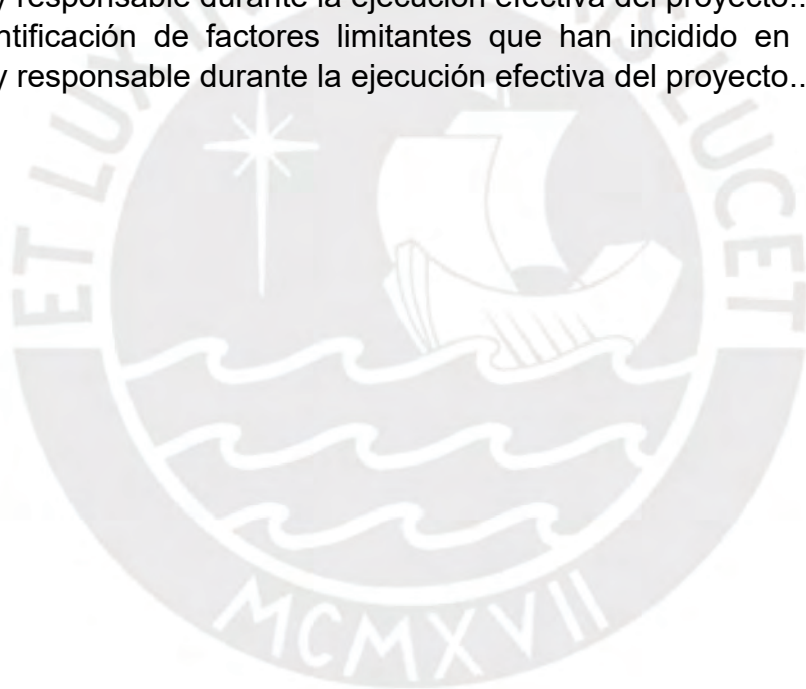
Resumen.....	ii
Índice.....	iii
Índice de Tablas.....	v
Índice de gráficos.....	vi
Índice de Abreviaturas.....	vii
Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento y justificación.....	6
Capítulo II. Marco Contextual.....	9
2.1. Contexto Social.....	9
2.2. Normativa.....	26
2.2.1. Normativa Internacional.....	26
2.2.2. Normativa Nacional.....	28
Capítulo III. Marco Teórico.....	32
3.1. Conceptos de Teóricos.....	32
3.1.1. Desarrollo Humano.....	32
3.1.2. Capital Social.....	33
3.1.3. Competitividad.....	35
3.2. Conceptos de gestión.....	37
3.2.1. Desarrollo Sostenible.....	37
3.2.2. Seguimiento y Evaluación.....	39
3.2.3. Metodología de gestión efectiva.....	41
3.2.4. Estrategias de gestión efectiva.....	43
3.3. Antecedentes internacionales.....	46
3.4. Antecedentes nacionales.....	49
3.5. Enfoques.....	53
Capítulo IV. Diseño Metodológico de la Investigación.....	56
4.1. Naturaleza de la investigación.....	56
4.2. Forma de investigación.....	56
4.3. Fuentes de la información.....	57
4.4. Universo y muestra.....	59
4.5. Instrumentos de recojo de la información.....	60

Capítulo V. Resultados de la Investigación .....	62
5.1. ¿Cuáles fueron las estrategias y metodologías de gestión eficaces utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores? .....	63
5.2. ¿Cuáles fueron los principales ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto en la comunidad Campesina de San Juan de Óndores? .....	86
5.3. ¿Cuál fue la percepción de los comuneros y comuneras de la comunidad de Óndores con relación a su participación comprometida y responsable durante en la ejecución del proyecto? .....	104
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones .....	123
6.1. Conclusiones .....	123
6.2. Recomendaciones .....	129
Capítulo VII. Propuesta .....	131
Bibliografía .....	135
Anexo .....	139



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Evolución de la población de Vicuñas en el Perú 1980-2012 .....	9
<b>Tabla 2</b>	Titulares de declaración de manejo de Vicuñas aprobadas en el año 2022 ....	12
<b>Tabla 3</b>	Registro de operativos de captura y esquila de vicuñas vivas, año 2022 .....	14
<b>Tabla 4</b>	Titulares de manejo con mayor cantidad de fibra esquilada, campaña 2022 .	20
<b>Tabla 5</b>	Comunidades y/o titulares de manejo en la jurisdicción de 18 distritos en 06 provincias de la Región Junín .....	23
<b>Tabla 6</b>	Fuentes de Información .....	57
<b>Tabla 7</b>	Variables .....	57
<b>Tabla 8</b>	Identificación de metodologías de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras .....	71
<b>Tabla 9</b>	Identificación de factores facilitadores que han incidido en la participación comprometida y responsable durante la ejecución efectiva del proyecto.....	105
<b>Tabla 10</b>	Identificación de factores limitantes que han incidido en la participación comprometida y responsable durante la ejecución efectiva del proyecto.....	110



## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1</b> Mapa del Distrito de Óndores .....	16
<b>Gráfico 2</b> Características de las Viviendas.....	18
<b>Gráfico 3</b> Estrategias de gestión aplicadas para la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de comuneros y comuneras de la comunidad de San Juan de Óndores .....	65
<b>Gráfico 4</b> Identificación de capacidades fortalecidas para el manejo sustentable de la Vicuña durante la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de Comuneros y comuneras de la comunidad de San Juan de Óndores .....	76
<b>Gráfico 5</b> Identificación de habilidades blandas fortalecidas para el manejo sustentable de la Vicuña durante la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de Comuneros y comuneras de la comunidad de San Juan de Óndores .....	82
<b>Gráfico 6</b> Reconocimiento del ámbito social que ha sido afectado de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto .....	87
<b>Gráfico 7</b> Reconocimiento del ámbito económico que ha sido afectado de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto .....	90
<b>Gráfico 8</b> Reconocimiento del ámbito educativo que ha sido afectado de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto .....	93
<b>Gráfico 9</b> Reconocimiento del ámbito ambiental que ha sido afectado de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto .....	97
<b>Gráfico 10</b> Identificación del cambio climático como factor limitante para la ejecución efectiva del proyecto .....	100
<b>Gráfico 11</b> Identificación de la brecha digital como factor limitante para la participación comprometida y responsable durante en la ejecución del proyecto .....	115
<b>Gráfico 12</b> Identificación del nivel de participación responsable y comprometida de comuneros y comuneras .....	119

## Índice de Abreviaturas

- ATFFS : Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre.
- CUSCSS : Comités de Uso Sostenible de Camélidos Sudamericanos Silvestres.
- CITES : Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres.
- DEMA : Declaración de manejo.
- DGSPFS : Dirección de Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre.
- DRA : Dirección Regional de Agricultura Junín.
- ONU : Organización de las Naciones Unidas.
- SERFOR : Servicio Nacional Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre.
- SERNANP : Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado.



## Introducción

La reducción de la pobreza se presenta como un aspecto fundamental dentro de la política social nacional. A su vez, la protección y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales adquieren una importancia cada vez mayor ante el aumento de la presión humana sobre los ecosistemas y la biodiversidad. Esta combinación de problemáticas demanda estrategias integrales que vinculen las metas de desarrollo social con los objetivos de sostenibilidad ambiental.

En este contexto, la Vicuña (*Vicugna vicugna*) representa un recurso característico de la región andina y un símbolo del vínculo entre la preservación del medio ambiente y el progreso socioeconómico. El proyecto denominado: Fortalecimiento de Capacidades en la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de la Vicuña, impulsado por el Gobierno Regional de Junín, tiene como propósito proteger esta especie y, al mismo tiempo, fortalecer a las comunidades altoandinas mediante la implementación de prácticas sostenibles que favorezcan tanto la conservación ambiental como el desarrollo económico local.

No obstante, la puesta en marcha de proyectos de este tipo enfrenta diversos retos que pueden afectar su nivel de eficacia. Estos retos, considerados como factores limitantes, abarcan la carencia de recursos, la resistencia cultural ante los cambios, la insuficiente formación técnica y la baja participación de los actores locales en los procesos de decisión. A la vez, existen factores que facilitan su desarrollo, entre los que destacan el compromiso de las autoridades locales, la presencia de redes de cooperación y el interés comunitario por mejorar su bienestar mediante la preservación de su entorno natural. En este sentido, la presente investigación busca analizar en

profundidad los factores limitantes y facilitadores que incidieron en la fase de ejecución del proyecto durante los años 2020 y 2021, con la participación activa y sostenible de los comuneros y comuneras de la Comunidad, a partir de las siguientes preguntas de investigación:

### **Pregunta General**

¿Cuáles fueron los factores limitantes y facilitadores durante la ejecución efectiva del proyecto Fortalecimiento de Capacidades en la conservación, manejo y aprovechamiento sostenible de la Vicuña con la participación sostenible de comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores, promovido por el Gobierno Regional de Junín en los años 2020-2021?

### **Preguntas específicas**

1. ¿Cuáles fueron las estrategias y metodologías de gestión eficaces utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores?
2. ¿Cuáles fueron los principales ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores?
3. ¿Cuál fue la percepción de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan Óndores con relación a su participación comprometida y responsable durante en la ejecución del proyecto?

De igual manera detallamos a continuación los objetivos de la investigación:

## **Objetivo general**

Identificar los factores limitantes y facilitadores durante la ejecución efectiva del proyecto Fortalecimiento de Capacidades en la conservación, manejo y aprovechamiento sostenible de la Vicuña con la participación sostenible de comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores, promovido por el Gobierno Regional de Junín en los años 2020-2021.

## **Objetivos específicos**

1. Examinar la eficacia de las estrategias y metodologías de gestión utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores.
2. Reconocer los principales ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto en la comunidad Campesina de San Juan de Óndores.
3. Conocer la percepción de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores con relación a su participación comprometida y responsable durante en la ejecución del proyecto.

Desde la perspectiva de la gerencia social, esta investigación tiene como propósito identificar los factores limitantes y facilitadores, constituyéndose en una herramienta fundamental para comprender las dinámicas de participación y colaboración desarrolladas en el marco del proyecto. A través de un enfoque que articula la teoría con la práctica, el estudio busca ofrecer recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de futuras iniciativas en la región Junín y en contextos similares, además de aportar a la formulación de políticas públicas más eficaces y a la creación de estrategias que

garanticen la sostenibilidad de los recursos naturales y el bienestar de las comunidades altoandinas.

Este trabajo adopta un diseño de estudio de caso con un enfoque cualitativo, orientado a comprender las experiencias, percepciones y contextos vinculados con la ejecución del proyecto. Su objetivo principal es explorar los factores limitantes desde una mirada integral y contextualizada.

La estructura del presente documento comprende siete (7) capítulos. El Capítulo I aborda el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos y el aporte de la investigación al conocimiento científico. El Capítulo II desarrolla el marco contextual, en el que se describe el entorno social, normativo e institucional relacionado con el objeto de estudio, ofreciendo una visión completa de la problemática. En el Capítulo III se expone el marco teórico, en el que se analizan los conceptos fundamentales, las categorías analíticas y los enfoques de gestión que sustentan la investigación, además de los antecedentes de estudios previos. El Capítulo IV detalla el diseño metodológico, precisando el enfoque, el tipo y nivel de investigación, las técnicas e instrumentos aplicados, así como la justificación de las unidades de análisis. El Capítulo V presenta los resultados obtenidos del trabajo de campo y del procesamiento de la información, acompañados de cuadros, tablas y gráficos que facilitan su comprensión. En el Capítulo VI se formulan las conclusiones derivadas del análisis y se plantean recomendaciones orientadas al aprovechamiento sostenible de la vicuña en comunidades altoandinas del país, promoviendo un desarrollo local con enfoque sostenible. Finalmente, el Capítulo VII incluye una propuesta denominada Programa Qori

Vicuña, cuyo propósito es fortalecer la conservación, manejo y aprovechamiento sostenible de la vicuña en las comunidades altoandinas de nuestro país.



## **Capítulo I. Planteamiento y justificación**

La reducción de la pobreza constituye un componente esencial de la política social del Estado, tanto en los niveles nacional como regional y local. Este problema se presenta con mayor gravedad en las comunidades campesinas altoandinas situadas a más de 4,000 metros sobre el nivel del mar, donde el acceso a servicios básicos como la educación y la salud es limitado. En este escenario, una de las estrategias más adecuadas para mitigar la pobreza consiste en la ejecución de proyectos de desarrollo rural orientados a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en situación de vulnerabilidad. Estos proyectos priorizan el fortalecimiento de actividades productivas, como la ganadería y el cultivo de especies adaptadas al entorno ecológico local, con el propósito de aumentar los ingresos familiares y promover el desarrollo de capacidades dentro de un sistema productivo sostenible.

La puesta en marcha de proyectos y programas con un enfoque de desarrollo económico local impulsa un proceso de crecimiento y transformación estructural que favorece la mejora de la calidad de vida de la población. Este tipo de desarrollo, según Vázquez Barquero (2000), comprende tres dimensiones fundamentales: la económica, la sociocultural y la político-administrativa. En este marco, la participación comunitaria adquiere un papel esencial, ya que su involucramiento en todas las etapas del proceso, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación que contribuye a obtener resultados más sostenibles, equitativos y eficaces.

En este sentido, el Gobierno Regional de Junín, a través de la Dirección Regional de Agricultura, ejecuta bajo la modalidad de administración directa el proyecto:

Fortalecimiento de las Capacidades en la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de la Vicuña (*Vicugna vicugna*) en las Comunidades Campesinas de la Región Junín. Esta iniciativa representa una alternativa estratégica para fomentar un crecimiento económico inclusivo y sostenible, ya que la actividad de esquila de vicuña constituye una fuente importante de ingresos para las comunidades rurales. Además, la práctica contribuye a la conservación de la biodiversidad y al fortalecimiento de la identidad cultural, promoviendo la cohesión social y el empoderamiento de los pobladores locales. De esta forma, se garantiza un futuro sostenible tanto para la especie como para las personas que dependen de su aprovechamiento, mejorando así la calidad de vida en las comunidades altoandinas; es por ello que analizar factores limitantes y facilitadores del proyecto en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores en la fase de ejecución permite identificar el impacto de factores endógenos (Asignación presupuestal, participación comprometida de comuneros y comuneras, otros) y exógenos (factores ambientales, crisis sanitaria del COVID – 19, otros), permitiéndonos de esta manera mejorar los instrumentos de gestión en esta tipología de proyecto, fortaleciendo la participación sostenible de los actores locales, posibilitando tener un trabajo más eficaz en el cumplimiento de metas y/o objetivos planteados.

La relevancia de esta investigación radica en el análisis de la implementación de políticas en el desarrollo territorial local, así como la gestión sostenible de recursos naturales, particularmente en la conservación, manejo y aprovechamiento de la vicuña, mediante un enfoque participativo. Asimismo, su trascendencia se vincula con la identificación de los logros y desafíos surgidos a partir del protagonismo de los comuneros y comuneras, quienes aportan propuestas y recomendaciones prácticas para

incrementar la efectividad del proyecto. De esta manera, los resultados de este estudio contribuyen a fortalecer los mecanismos de participación comunitaria y asegurar la sostenibilidad de las iniciativas en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores, así como en proyectos futuros desarrollados en contextos similares.



## Capítulo II. Marco Contextual

### 2.1. Contexto Social

El Perú concentra la mayor población mundial de vicuñas (*Vicugna vicugna*) bajo protección, registrando aproximadamente 208,899 individuos, según los resultados del último censo nacional de la especie realizado en el año 2012 (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR], 2020). Este incremento sostenido en la población, junto con la expansión de las áreas destinadas al manejo sostenible, ha permitido que el país se consolide como el principal productor de fibra de vicuña a nivel internacional, tal como se evidencia en la información presentada en la tabla siguiente.

**Tabla 1**

*Evolución de la población de Vicuñas en el Perú 1980-2012*

<b>Año</b>	<b>Cantidad de Vicuñas</b>	<b>Superficie (Has)</b>	<b>Fuente del dato</b>
1980	61,150	2,449,976	Censo parcial
1981	69,063	3,46,360	Censo parcial
1982	25,472	279,915	Censo parcial
1983	44,516	3,006,032	Censo parcial
1984	51,252	2,371,393	Censo parcial
1985	53,310	2,892,914	Censo parcial
1986	61,224	2,701,601	Censo parcial
1987	63,223	2,985,757	Censo parcial
1988	53,979	2,501,222	Censo parcial
1989	33,173	2,732,074	Censo parcial
1990	15,412	761,976	Censo parcial
1991	20,931	920,106	Censo parcial
1992	26,450	1,078,236	Estimado

1993	31,969	1,236,366	Estimado
1994	66,559	6,598,137	Censo nacional
1995	80,062	6,668,338	Estimado
1996	90,323	6,668,338	Estimado
1997	102,780	6,668,338	Censo nacional
1998	120,210	6,668,338	Estimado
1999	141,090	6,668,338	Estimado
2000	118,678	6,661,498	Censo nacional
2001	128,172	6,661,498	Estimado
2002	138,426	6,661,498	Estimado
2003	149,500	6,661,498	Estimado
2004	161,460	6,661,498	Estimado
2005	174,377	6 661 498	Estimado
2006	188,327	6 661 498	Estimado
2007	203,393	6 661 498	Estimado
2008	219,665	6 661 498	Estimado
2009	237,238	6 661 498	Estimado
2010	256,217	6 661 498	Estimado
2011	276,714	6 661 498	Estimado
2012 a/	208,899	En proceso	Censo nacional

*Nota. a/* Corresponde al Censo Poblacional de Vicuñas realizado en 2012.

Fuente: Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), 2020.

Según el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (2020), las estrategias de conservación desarrolladas desde 1980, junto con la participación de las comunidades campesinas, han permitido una recuperación sostenida de la población de vicuñas en el país. En dicho año, la población nacional de vicuñas era de 61,150 ejemplares. Como resultado de las acciones de conservación y manejo, esta cifra se incrementó a 208,899 vicuñas en el año 2012. Paralelamente, se registró un aumento

significativo en la superficie destinada al manejo de la especie: en 1980 se contaba con 2,449,976 hectáreas, mientras que para el año 2011 esta área se incrementó a 6,661,498 hectáreas. Es importante destacar que, para el año 2012, las hectáreas bajo manejo continuaban en proceso de ampliación y consolidación, mostrando estabilidad en las últimas décadas, reflejando una continuidad que persiste en la actualidad. Cabe resaltar que:

En Julio de 1995, en un acto sin precedentes, el gobierno peruano otorgó a las comunidades campesinas de los Andes la propiedad de hatos de vicuñas que habitaran en tierras comunales. Este acto de descentralización del manejo de un recurso natural protegido fue muy novedoso en un país en el cual la fauna pertenece al Estado (Lichtenstein, 2002)

El manejo de las Vicuñas en los hatos de las comunidades se realiza hasta el día de hoy en marco a:

La Ley N.º 26496, Régimen de la propiedad, comercialización, y sanciones por la caza de las especies de vicuña, guanaco y sus híbridos, promulgada en 1995 y como ente promotor de la gestión sostenible de la flora y fauna silvestre del país el Servicio Nacional Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, 2020)

En materia de titularidad y gestión del manejo de los camélidos sudamericanos silvestres:

De acuerdo con la normativa vigente, la titularidad del manejo de los camélidos sudamericanos silvestres, particularmente de la vicuña, recae en las Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre (ATFFS), que tienen

la facultad legal de otorgar la custodia y usufructo de la especie y de aprobar los documentos de manejo correspondientes, la Dirección de Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre (DGSPFS) del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), en el ámbito de intervención de los Gobiernos Regionales con funciones transferidas (Ayacucho, La Libertad), y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) en las Áreas Naturales Protegidas. Cabe señalar que el SERNANP aprueba planes de manejo y suscribe contratos de aprovechamiento con los titulares; y las Administraciones Técnicas Forestales y de Fauna Silvestre (ATFFS) y la Dirección de Control de la Gestión del Patrimonio Forestal y de Fauna Silvestre (DGSPFS) aprueban la Declaratoria de Manejo (SERFOR, 2023).

**Tabla 2**

*Titulares de declaración de manejo de Vicuñas aprobadas en el año 2022*

Departamento	Provincia	Distrito	N° Resolución	Titular de manejo	Tipo de manejo	Superficie (ha)
Huancavelica	Angaraes	Secclla	RA N° D000183-2022-MIDAGRI-SERFOR-ATFFS-SIERRA CENTRAL	Comunidad Campesina de Atuna Quihuay	Semicultiverio	1,166.37
	Angaraes	Secclla	RA N° D000184-2022-MIDAGRI-SERFOR-ATFFS-SIERRA CENTRAL	Comunidad Campesina de Allarpo	Semicultiverio	1,010.01
	Huaytará	San Antonio de Cusicancha	RA N° D000148-2022-MIDAGRI-SERFOR-ATFFS-ICA	Comunidad Campesina de Marcas Pampapuquio	Silvestría	2,922.50
Junín	Jauja	Pomacancha	RA N° D000039-2022-MIDAGRI-SERFOR-ATFFS-SIERRA CENTRAL	Comunidad Campesina de Pomacancha	Silvestría	1,051.49
	Junín	Junín	RA N° D000393-2022-MIDAGRI-SERFOR-ATFFS-SELVA CENTRAL	Cooperativa Agraria de Producción de San Francisco de Chichausiri	Silvestría y semicultiverio	3,262.42
	Junín	Ondores	RA N° D000365-2022-MIDAGRI-SERFOR-ATFFS-SELVA CENTRAL	Comunidad Campesina San Juan de Ondores	Silvestría y semicultiverio	37,639.39
	Yauli	Paccha	RA N° D000038-2022-MIDAGRI-SERFOR-ATFFS-SIERRA CENTRAL	Comunidad Campesina de Purisima Concepción de Paccha	Silvestría	1,031.78

*Nota.* Datos obtenidos del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR).

Se identifican las Declaraciones de Manejo (DEMA) otorgadas a los titulares de manejo por región, provincia y distrito, conforme a las Resoluciones Administrativas correspondientes, en las cuales se especifica el tipo de manejo autorizado. En este marco, mediante Resolución Administrativa N.º D000365-2022-MIDAGRI-SERFOR-ATFFS-SELVA CENTRAL, se otorgó a la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores, el manejo de Vicuñas en condiciones de silvestría y semicautiverio sobre una superficie total de 37 639,39 hectáreas.

Por otra parte, es importante mencionar que:

El aprovechamiento de la fibra de vicuñas se realiza mediante los operativos de captura y esquila de animales vivos, denominados comúnmente “chaccus”, los cuales son realizados por los titulares de las DEMAs o planes de manejo de camélidos sudamericanos silvestres. Las autorizaciones para la captura y esquila son aprobadas por el Gobierno Regional correspondiente, y los operativos o chaccus solo pueden ser realizados entre el 15 de mayo y 15 de noviembre (campaña anual) (SERFOR, 2023).

**Tabla 3**

*Registro de operativos de captura y esquila de vicuñas vivas, año 2022*

Departamento	Nº Titulares de manejo	Nº operativos de captura y esquila	Fibra esquilada (kg)	Vicuñas esquiladas (unidad)	Peso promedio del vellón (g)
Apurímac	24	30	658.61	4,506	14.62
Arequipa	40	197	3,837.82	19,660	19.52
Ayacucho	62	185	2,428.93	15,487	15.68
Cajamarca	1	1	65.12	384	16.96
Cusco	35	50	634.19	3,486	18.19
Huancavelica	31	55	1,277.40	6,410	19.93
<b>Junín</b>	<b>18</b>	<b>52</b>	<b>622.17</b>	<b>3,732</b>	<b>16.67</b>
La Libertad	1	1	25.98	142	18.29
Lima	3	4	83.02	537	15.46
Pasco	2	2	142.05	890	15.96
Puno	48	77	1,238.30	7,276	17.02
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>654</b>	<b>11,013.60</b>	<b>62,510</b>	<b>17.62</b>

Fuente: Gobiernos Regionales.

*Nota.* Fuente: registros del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR, 2023)

Durante la campaña 2022, los operativos de captura y esquila de vicuñas vivas se llevaron a cabo en once regiones del país, obteniéndose los resultados correspondientes en Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Junín, La Libertad, Lima, Pasco y Puno. En total, participaron 265 titulares de manejo, quienes ejecutaron 654 operativos de captura y esquila. Como resultado, se obtuvo un volumen total de 11,013.60 kilogramos de fibra, correspondiente al esquilado de 62,510 vicuñas. El peso promedio del vellón obtenido por animal fue de aproximadamente 17.62 gramos.

Tomando como referencia los datos proporcionados por el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR, 2023):

Se estima que alrededor de 150 mil familias campesinas, lo que representa aproximadamente el 60 % de las familias rurales del país, están vinculadas, de manera directa o indirecta, a las actividades económicas derivadas de la comercialización de la fibra de vicuña.

Estos datos evidencian que el aprovechamiento sostenible de la vicuña puede funcionar como una estrategia socioeconómica relevante para las comunidades ubicadas en zonas altoandinas. “Su fibra, altamente valorada en el mercado internacional por su excepcional finura (entre 12 y 13 micras)” (SERFOR, 2023), representa una fuente de ingreso significativa. No obstante, su explotación se encuentra sujeta a un estricto marco regulatorio, que exige el cumplimiento de técnicas autorizadas por los organismos oficiales competentes, con el fin de garantizar la conservación de la especie y su ecosistema.

### **Datos Generales de la Comunidad Campesina San Juan de Óndores.**

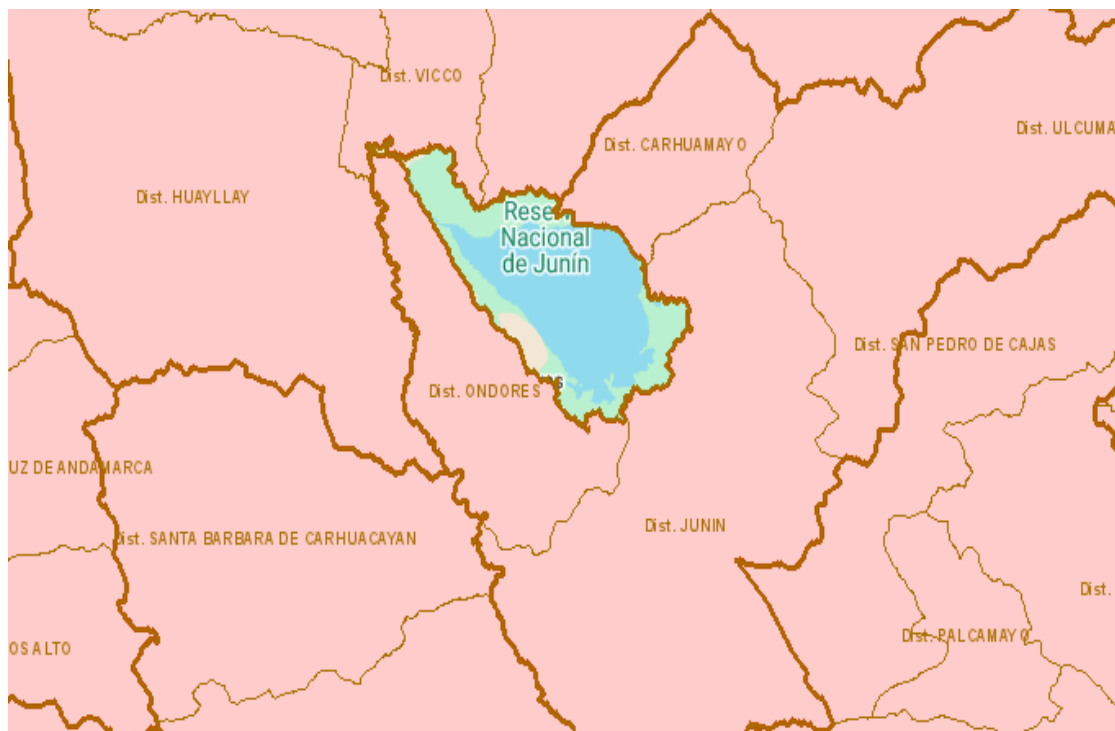
La Comunidad Campesina de San Juan de Óndores se localiza en el sector noroeste del departamento de Junín. Administrativamente, forma parte del distrito de Óndores.

Según la información de la Municipalidad de Óndores (2014):

Se localiza a una altitud aproximada de 4,080 metros sobre el nivel del mar, en la zona ecológica conocida como Jalca o Puna. El clima de la zona se caracteriza por temperaturas que oscilan entre una máxima de 16.5 °C y una mínima cercana a los 2 °C”.

## Gráfico 1

### Mapa del Distrito de Óndores



*Nota.* Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). Atlas de desarrollo distrital. Recuperado de <http://sige.inei.gob.pe/test/atlas/>

La Municipalidad Distrital de Óndores (2014), en su Plan de desarrollo local concertado del distrito de Óndores 2014–2021, señala que:

La Comunidad Campesina de San Juan de Óndores se divide en cinco sectores: Central, Paccha, San Blas, Colmish y Palomayo. Actualmente cuenta con aproximadamente 900 comuneros activos, distribuidos a lo largo de la estancia Atocsaico, la cual comprende una superficie de 36,000 hectáreas, recientemente recuperadas por la comunidad. Una de las principales actividades de aprovechamiento sostenible en esta zona es la relacionada con la vicuña, cuya

población alcanza un promedio de 7,000 ejemplares. Cada año, se celebra el tradicional “Gran Chaccu y Matrimonio de Vicuñas”, evento de importancia cultural y económica para la comunidad.

### **Características de demográficas de la población**

De acuerdo con los resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017 de Junín, elaborados por el INEI (2017), la Comunidad de San Juan de Óndores cuenta con 569 habitantes, de los cuales 260 son hombres y 309 son mujeres.

### **Características de los habitantes**

Según los resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017 para la región Junín, elaborados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017):

La población total encuestada en la comunidad asciende a 569 personas. De ellas, 535 cuentan con Documento Nacional de Identidad (DNI), mientras que 34 pertenecen al grupo etario de 0 a 3 años, y 424 personas tienen 15 años o más. En este último grupo, se identificaron 38 personas en condición de analfabetismo.

En relación con el acceso a servicios de salud, 346 personas están afiliadas al Seguro Integral de Salud (SIS), y 98 no cuentan con ningún tipo de seguro. En total, 471 habitantes poseen algún tipo de cobertura de salud. Asimismo, se registraron 23 personas que presentan algún tipo de discapacidad (INEI, 2017).

## Gráfico 2

### Características de las Viviendas



Paq. de Servicios 1: Viv. con acceso a los servicios de agua por red pública o pilón, saneamiento vía red pública o pozo séptico y electricidad.

Paq. de Servicios 2: Viv. con acceso a los servicios de agua por red pública o pilón, saneamiento vía red pública o pozo séptico, Telefonía Fija/Móvil y electricidad

Fuente: CENSO 2017 - INEI

El Gráfico 2 muestra las características de las viviendas de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores, basadas en un total de 625 viviendas empadronadas, de las cuales 196 se encuentran habitadas. En relación con el acceso a servicios básicos, 188 viviendas cuentan con abastecimiento de agua mediante red pública o pilón, mientras que 112 poseen sistemas de saneamiento, ya sea a través de red pública o pozo séptico; de este grupo, 111 viviendas se conectan específicamente al saneamiento mediante red pública. Estos datos permiten observar la cobertura de servicios esenciales en la comunidad y constituyen un elemento relevante para la planificación de proyectos de infraestructura y desarrollo local.

En relación con los servicios domésticos, 113 viviendas utilizan gas como principal medio para la preparación de alimentos, y 175 cuentan con acceso a energía eléctrica. Por otro lado, 153 viviendas disponen de servicio de telefonía fija o móvil, pero solo 14 tienen conexión a internet. En cuanto a las condiciones del interior de las viviendas, se identificó que 74 aún conservan pisos de tierra.

Estos resultados evidencian que una parte significativa de las viviendas en la comunidad no cuentan con servicios básicos adecuados (acceso a agua potable, saneamiento, electricidad e internet), lo que refleja una situación de vulnerabilidad en términos de infraestructura domiciliaria y calidad de vida.

### **Manejo sostenible de la vicuña en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores**

La Comunidad Campesina de San Juan de Óndores ha implementado, desde la década de 1990, diversas iniciativas orientadas a la recuperación, manejo y aprovechamiento sostenible de la vicuña, según relatan los propios comuneros. Este proceso se ha desarrollado bajo un enfoque de gestión participativa y concertada, en el que los actores locales desempeñan un papel central en la administración de sus recursos naturales, integrando saberes ancestrales con asistencia técnica especializada. Estas acciones reflejan la articulación entre tradición y ciencia en la conservación de especies emblemáticas, promoviendo al mismo tiempo el desarrollo sostenible de la comunidad.

En el año 2021, la comunidad, con el apoyo del equipo técnico del Proyecto Vicuña, logró organizarse y movilizar los recursos necesarios para tramitar la Declaratoria de Manejo, un instrumento legal que formaliza su derecho al aprovechamiento sostenible de esta especie protegida. Este logro representa un hito en el fortalecimiento de las capacidades de gestión comunitaria, ya que implicó la comprensión y aplicación de la normativa estatal, así como la coordinación con entidades gubernamentales, entre ellas el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR).

Como resultado, en el año 2022 la comunidad obtuvo la documentación correspondiente que le permitió llevar a cabo el “Chaccu” o esquila de vicuñas, una práctica ancestral que combina el manejo responsable de la fauna silvestre con una actividad productiva de alto valor económico.

La Tabla 4 muestra los titulares de manejo que registraron el mayor volumen de fibra esquilada durante la campaña 2022 a nivel nacional, resaltando la destacada participación de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores como un ejemplo exitoso de gestión comunitaria orientada al desarrollo con enfoque territorial.

**Tabla 4**

*Titulares de manejo con mayor cantidad de fibra esquilada, campaña 2022*

N°	Titulares de manejo	Departamento	Fibra (kg)	Porcentaje %
1	Comunidad Campesina Orcopampa	Arequipa	410.72	3.73%
2	Asociación de Protección y Manejo de Vicuña Tolconí - "Asociación APROMAVIT"	Arequipa	305.52	2.77%
3	Comunidad Campesina San Cristóbal	Ayacucho	273.01	2.48%
4	Asociación de Camélidos Silvestres de Larí - Origen río Amazonas	Arequipa	255.36	2.32%
5	Comunidad Campesina Santa Rosa	Arequipa	240.18	2.18%
6	Asociación Conservacionista de Vicuñas de Tolconí - "Asociación ASCOVI"	Arequipa	227.99	2.07%
7	Comunidad Campesina Huaytará	Huancavelica	220.72	2.00%
8	Comunidad Campesina Uruiza	Ayacucho	220.07	2.00%
9	Asociación de Manejo y Protección de Camélidos Sudamericanos Talta Chila Chila	Arequipa	213.70	1.94%
10	Comunidad Campesina Picotani	Puno	192.11	1.74%
11	Comunidad Campesina San Juan de Ondores	Junín	181.36	1.65%
12	Comunidad Campesina Ayavi	Huancavelica	178.64	1.62%
13	Asociación de Conservacionistas de Vicuñas de Sara Cosme - ACVISARCOS	Arequipa	159.17	1.45%
14	Asociación Anta Raquina	Ayacucho	153.17	1.39%
15	Asociación de Usos Sustentables de Camélidos Sudamericanos Silvestres del Anexo de Taltahuarahuarco	Arequipa	147.70	1.34%
<b>Total - parcial (titulares con mayor fibra obtenida)</b>			<b>3,379.42</b>	<b>30.68%</b>
<b>Total</b>			<b>11,013.60</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Gobiernos Regionales.

*Nota.* Datos obtenidos del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR, 2023)

La Tabla 4 presenta los titulares de manejo con mayor cantidad de fibra esquilada durante la campaña 2022 en las diferentes regiones del Perú. Destaca la Comunidad Campesina de Orcopampa, en la Región Arequipa, con 410,72 kg de fibra de vicuña, lo que representa un 3,73% del total nacional. Asimismo, la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores ocupa el puesto 11, con 181,36 kg, equivalentes al 1,65%, un porcentaje significativo a nivel nacional. Estos datos permiten observar la contribución de distintas comunidades al aprovechamiento sostenible de la vicuña y evidencian la importancia de la gestión comunitaria en la producción de fibra.

### **Sobre la Implementación del “Proyecto Vicuña” en la Región Junín**

El proyecto titulado “Fortalecimiento de las Capacidades en la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de la Vicuña (*Vicugna vicugna*) en las Comunidades Campesinas de la Región Junín”, con Código Único de Inversiones (CUI) N.º 2144078, fue declarado viable en 2011 por la Gerencia de Recursos Naturales del Gobierno Regional de Junín. Contó con un presupuesto aprobado de S/. 5 813 100,00 (cinco millones ochocientos trece mil cien con 00/100 soles) y tuvo como objetivo general fortalecer las capacidades de las comunidades campesinas de la región Junín en la conservación, manejo y aprovechamiento sostenible de la vicuña.

Según la Dirección Regional de Agricultura Junín (2019), el proyecto se estructuró en los siguientes componentes:

- Transferencia tecnológica y técnica adecuada para el manejo sostenible de los recursos naturales.

- Fortalecimiento institucional de las organizaciones comunales mediante el desarrollo de capacidades, habilidades y valores.
- Desarrollo de capacidades orientado al acceso al mercado, promoviendo la participación en procesos de valor agregado.

El proyecto tuvo un ámbito de intervención que abarcó 31 comunidades y/o titulares de manejo, distribuidos en 18 distritos pertenecientes a seis provincias de la región Junín. La ejecución inicial estuvo a cargo de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, órgano dependiente de la Unidad Ejecutora Presupuestal del Gobierno Regional de Junín – Sede Central.

Durante el periodo 2013–2015, la unidad ejecutora implementó el presupuesto del proyecto, con inversiones progresivas de S/ 806 830,86 en 2013, S/ 282 257,80 en 2014 y S/ 53 400,00 en 2015, acumulando un total ejecutado de S/ 1 142 488,66. En 2016, se gestionó el traspaso de la responsabilidad de ejecución a la Dirección Regional de Agricultura – Junín, con el fin de continuar con la implementación técnica, así como con el proceso de cierre y liquidación del proyecto.

**Tabla 5**

*Comunidades y/o titulares de manejo en la jurisdicción de 18 distritos en 06 provincias de la Región Junín*

PROVINCIA	DISTRITO / COMUNIDAD	ALTITUD m. s. n. m.	LATITUD SUR	LONGITUD OESTE	
<b>Concepción</b>	<b>1 Comas</b>	3,284	11°42'54"	75°04'45"	
	1 C.C. Marancocha Aychana	4,650			
<b>Huancayo</b>	<b>2 Chongos Alto</b>	3,544	12°18'32"	75°17'15"	
	2 C.C. Chongos Alto	4,380			
<b>Jauja</b>	<b>3 Acolla</b>	3,390	11°43'38"	75°32'41"	
	3 C.C. Tingo Paccha	4,050			
	<b>4 Canchayllo</b>	3,809	11°47'56"	75°42'55"	
	4 C.C. Canchayllo	4,414			
	5 SAIS Túpac Amaru Ltda. N°1 - U.P. Cochac	4,675			
	6 SAIS Túpac Amaru Ltda. N°1 - U.P. Piñascocha	4,702			
	<b>5 Pomacancha</b>	3,806	11°44'04"	75°37'19"	
	7 C.C. Pomacancha	4,358			
8 C.C. Santo Domingo de Cachi Cachi	4,447				
<b>Junín</b>	<b>6 Carhuamayo</b>	4,146	10°55'06"	76°03'21"	
	9 C.C. Carhuamayo	4,659			
	<b>7 Junín</b>	4,107	11°09'45"	75°59'39"	
	10 C.C. Huayre	4,407			
	11 C.C. Villa Junín	4,210			
	12 CAP San Francisco de Chichausiri	4,474			
	13 Empresa Asociativa San Valentín	4,238			
	<b>8 Óndores</b>	4,100	11°04'48"	76°08'45"	
	14 C.C. San Juan de Óndores	4,238			
	15 Empresa Asociativa San Juan	4,070			
	<b>Tarma</b>	<b>9 Palcamayo</b>	3,339	11°17'28"	75°46'21"
		16 ECOMUSA Santa Ana de Yanamachay	4,212		
		<b>10 San Pedro de Cajas</b>	4,014	11°14'51"	75°51'39"
		17 C.C. San Pedro de Cajas	4,455		
		<b>11 Tarma</b>	3,053	11°25'00"	75°41'12"
18 C.C. Ayas		4,359			
19 C.C. Huacapo		4,399			
20 C.C. Tarmatambo		4,385			
21 C.C. Urahuhoc		4,615			
<b>Yauli</b>		<b>12 Huay Huay</b>	3,970	11°43'12"	75°54'15"
		22 C.C. Huay Huay	4,630		
	<b>13 La Oroya</b>	3,745	11°31'03"	75°53'58"	
	23 C.C. Huari	4,689			
	24 C.C. Santa Cruz de Tincocancha	4,607			
	25 SAIS Túpac Amaru Ltda. N°1 - U.P. Quiulla	4496			
	<b>14 Marcapomacocha</b>	4,415	11°24'12"	76°20'00"	
	26 C.C. Marcapomacocha	4,752			
	27 C.C. San Francisco de Asís de Yantac	4,630			
	<b>15 Morococha</b>	4,550	11°35'51"	76°08'08"	
	28 C.C. San Francisco de Asís de Pucará	4,311			
	<b>16 Paccha</b>	3,742	11°28'12"	75°57'32"	
	29 SAIS Túpac Amaru Ltda. N°1 - U.P. Casaraca	4,485			
	<b>17 Santa Bárbara de Carhuacayán</b>	4,137	11°12'05"	76°17'01"	
	30 SAIS Pacahacutec S.A.C. - U.P. Conocancha	4,290			
	<b>18 Yauli</b>	4,100	11°39'48"	76°05'09"	
	31 C.C. Pomacocha	4,453			

Fuente: INEI-Junín: Censo Poblacional de Viviendas 2012 - DGFFS Elaboración: GAM

La Tabla 5 presenta el detalle de la intervención del proyecto en la región Junín, abarcando un total de seis provincias y dieciocho distritos. En ella se identifican las comunidades campesinas involucradas, acompañadas de sus respectivas coordenadas

geográficas (latitud sur y longitud oeste). En total, se registran 31 comunidades campesinas beneficiarias del proyecto a nivel regional, lo que evidencia un enfoque territorial amplio y representativo dentro del ámbito de intervención.

### **Asignación presupuestal para la ejecución del Proyecto en el año 2021**

Según la Dirección Regional de Agricultura Junín (2021), el presupuesto para la ejecución del proyecto en el año 2021, fue aprobado mediante el Informe Técnico N.º 06-2021-GRJ-DRADCA/PV, de fecha 13 de mayo de 2021, suscrito por el Supervisor del Proyecto. Dicho informe aprobó la modificación del Analítico Modificado correspondiente al período de mayo a noviembre del mismo año, asignando un presupuesto total de S/. 605 372,00 (seiscientos cinco mil trescientos setenta y dos con 00/100 soles). Esta modificación se fundamentó en la ejecución de cuatro componentes principales, que se detallan a continuación:

1. Adecuada transferencia tecnológica y técnica: se programó inicialmente S/. 301 537,56 (trescientos un mil quinientos treinta y siete con 56/100 soles), reformulándose posteriormente a S/. 299 877,56 (doscientos noventa y nueve mil ochocientos setenta y siete con 56/100 soles), según la RDRA N.º 042-2021-GRJ-DRA/DR.
2. Fortalecimiento institucional de las organizaciones comunales: se mantuvo un presupuesto de S/. 65 600,00 (sesenta y cinco mil seiscientos con 00/100 soles).
3. Adecuado desarrollo de capacidades para el acceso al mercado: se asignaron S/. 56 271,00 (cincuenta y seis mil doscientos setenta y uno con

00/100 soles), monto que no sufrió modificaciones en la reformulación del analítico.

4. Gastos generales: se programó inicialmente S/. 140 563,44 (ciento cuarenta mil quinientos sesenta y tres con 44/100 soles), reformulándose posteriormente a S/. 126 523,44 (ciento veintiséis mil quinientos veintitrés con 44/100 soles). Dentro de este componente, la Actividad 5.3 – Gastos de supervisión pasó de S/. 41 400,00 (cuarenta y un mil cuatrocientos con 00/100 soles) a S/. 57 100,00 (cincuenta y siete mil cien con 00/100 soles). Adicionalmente, los gastos de liquidación física y financiera fueron reformulados a S/. 34 000,00 (treinta y cuatro mil con 00/100 soles), considerando la ejecución interrumpida del proyecto entre mayo de 2013 y noviembre de 2021 en tres unidades ejecutoras.

El proyecto intervino en 31 comunidades de las provincias de Jauja, Junín, Tarma, Yauli y Concepción, cuya ubicación geográfica y lejanía implicó ajustes logísticos y financieros significativos. La reformulación presupuestal refleja no solo la reorganización financiera, sino también la reestructuración operativa necesaria para enfrentar los retos en la región Junín, más aún en un contexto de crisis sanitaria global.

El informe técnico de la Dirección Regional de Agricultura Junín (2021) constituye una fuente relevante para analizar la gestión financiera y operativa en proyectos de esta tipología, aportando evidencia empírica sobre los desafíos administrativos en regiones andinas del Perú.

## 2.2. Normativa

### 2.2.1. Normativa Internacional

La Convención sobre la Diversidad Biológica (CDB), adoptada en 1992, establece tres objetivos fundamentales: la conservación de la diversidad biológica, el uso sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios derivados del aprovechamiento de los recursos genéticos. Estos propósitos deben alcanzarse a través de un acceso adecuado a los recursos biológicos, la transferencia apropiada de tecnologías pertinentes, respetando los derechos asociados a dichos recursos y tecnologías, así como mediante una financiación suficiente que garantice su implementación efectiva. Tal como lo señala el texto oficial de la Convención:

Son la conservación de la diversidad biológica, la utilización sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos, mediante, entre otras cosas, un acceso adecuado a esos recursos y una transferencia apropiada de las tecnologías pertinentes, teniendo en cuenta todos los derechos sobre esos recursos y a esas tecnologías, así como mediante una financiación apropiada (ONU, 1992).

La crianza y el aprovechamiento sostenible de la vicuña se encuentran plenamente alineados con los principios establecidos en la Convención sobre la Diversidad Biológica (ONU, 1992), al promover prácticas que aseguran tanto la conservación de la especie y su hábitat como el uso responsable de los recursos naturales con participación activa de las comunidades locales. Esta actividad constituye una alternativa productiva coherente con los objetivos de conservación,

aprovechamiento sostenible y distribución equitativa de los beneficios derivados del uso de la biodiversidad

Asimismo, la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES, 1973) establece que:

Todas las especies que, si bien en la actualidad no se encuentran necesariamente en peligro de extinción, podrían llegar a esa situación a menos que el comercio en especímenes de dichas especies esté sujeto a una reglamentación estricta a fin de evitar utilización incompatible con su supervivencia.

En ese sentido, de acuerdo con la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), la vicuña se encuentra clasificada en el Apéndice II, lo que significa que su aprovechamiento y comercio están sujetos a regulaciones que buscan evitar riesgos para la preservación de la especie. Gracias a esta disposición, las comunidades altoandinas, especialmente las campesinas, pueden participar de manera legal en las actividades de esquila y comercialización de la fibra de vicuña, siempre que se respeten los principios de sostenibilidad, trazabilidad y supervisión por parte del Estado.

Asimismo, la *Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas* (Naciones Unidas, 2007) establece de manera explícita:

Que las comunidades indígenas y locales poseen el derecho a preservar sus recursos naturales y a participar activamente en la administración de sus territorios. En este marco, la práctica comunitaria de la crianza de vicuñas

constituye no solo una medida orientada a la conservación de la especie, sino también una manifestación tangible del ejercicio de los derechos colectivos vinculados al territorio y a los bienes comunes.

Finalmente, esta actividad también contribuye al cumplimiento de la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, en especial con dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relevantes: el ODS 1, que busca eliminar la pobreza en todas sus formas, y el ODS 15, orientado a conservar, restaurar y utilizar de manera sostenible los ecosistemas terrestres, promoviendo la gestión responsable de los bosques y la protección de la biodiversidad (Naciones Unidas, 2018). En este sentido, el manejo sostenible de la vicuña no solo aporta beneficios económicos a las comunidades altoandinas, sino que también favorece la preservación de los ecosistemas frágiles de la puna.

### 2.2.2. Normativa Nacional

En el Perú, la crianza de vicuñas por parte de las comunidades campesinas se encuentra amparada por el marco constitucional y legal vigente, el cual reconoce y garantiza los derechos colectivos sobre los territorios comunales, así como la protección y uso sostenible de los recursos naturales. Este sustento jurídico posibilita el desarrollo de prácticas sostenibles orientadas al manejo responsable y al aprovechamiento racional de los camélidos sudamericanos, entre ellos la vicuña (*Vicugna vicugna*), considerada una especie emblemática y protegida por su significativo valor ecológico y económico.

## **1. Derechos de propiedad y acceso a los recursos naturales**

El artículo 66 de la *Constitución Política del Perú* dispone que:

Los recursos naturales, tanto renovables como no renovables, constituyen patrimonio de la Nación, y que su aprovechamiento solo puede realizarse mediante autorización otorgada por el Estado. No obstante, este precepto, en concordancia con el artículo 89, también reconoce los derechos de propiedad de las comunidades campesinas y nativas sobre sus tierras, asegurando su participación en la gestión y uso sostenible de los recursos naturales existentes dentro de sus territorios (Ministerio de justicia y derechos humanos , 2022).

## **2. Reconocimiento y fortalecimiento de las comunidades campesinas**

El artículo 89 de la *Constitución Política del Perú* reconoce de manera expresa:

La existencia legal de las comunidades campesinas y nativas, otorgándoles personería jurídica y autonomía en la organización de su vida comunal, así como en el uso y disposición de sus tierras. Además, este artículo establece la responsabilidad del Estado de promover su desarrollo integral y sostenible, garantizando el respeto a sus costumbres, valores y formas tradicionales de gestión.

En este contexto, la crianza comunitaria de vicuñas se consolida como una actividad legítima y promovida por la normativa nacional, al articular el aprovechamiento responsable de un recurso natural con prácticas ancestrales de manejo y cooperación comunal. Esta actividad refleja la importancia de integrar los conocimientos tradicionales y las formas de organización social de las

comunidades altoandinas en los procesos contemporáneos de conservación y desarrollo sostenible (Ministerio de justicia y derechos humanos , 2022)

### **3. Conservación de la biodiversidad**

El artículo 68 de la *Constitución Política del Perú* establece que:

El Estado tiene la obligación de promover la conservación de la diversidad biológica y garantizar el uso sostenible de los recursos naturales. Este mandato constitucional orienta las políticas públicas hacia la protección de los ecosistemas y la preservación de las especies nativas del territorio nacional.

En este marco, la crianza y la esquila controlada de la vicuña constituyen prácticas que se alinean directamente con dicho principio, ya que contribuyen a la conservación de una especie emblemática y, al mismo tiempo, favorecen la recuperación y mantenimiento de los ecosistemas altoandinos. De esta manera, el manejo sostenible de la vicuña refleja la aplicación práctica de los compromisos constitucionales del Perú en materia de biodiversidad y desarrollo sostenible (Ministerio de justicia y derechos humanos , 2022).

### **4. Derecho a un ambiente saludable**

El artículo 2, inciso 22, de la *Constitución Política del Perú* reconoce:

El derecho de toda persona a disfrutar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida. Las actividades sostenibles desarrolladas por las comunidades, como el manejo de vicuñas, contribuyen a la sostenibilidad

ambiental y social de sus territorios (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2022).

Complementariamente, la Ley N.º 26496:

Regula la propiedad, comercialización y sanciones relacionadas con la caza de vicuñas, guanacos y sus híbridos. Su propósito principal es proteger y conservar estas especies, en especial la vicuña, considerada vulnerable debido a la caza ilegal y la degradación de su hábitat. La ley permite la esquila únicamente bajo estrictos controles que aseguren la preservación de la especie y la viabilidad de sus poblaciones silvestres (Congreso de la República del Perú, 1995).

De manera complementaria, la Resolución de Dirección Ejecutiva N.º 060-2015-SERFOR-DE:

Establece lineamientos técnicos y administrativos para el aprovechamiento y comercialización de la fibra de camélidos sudamericanos silvestres. La norma regula el registro de actividades de captura y esquila, la capacitación en manejo responsable, los mecanismos de monitoreo y el comercio justo de la fibra, asegurando que los beneficios económicos lleguen a las comunidades organizadas (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR], 2015)

## Capítulo III. Marco Teórico

### 3.1. Conceptos de Teóricos

#### 3.1.1. Desarrollo Humano

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1990) define el desarrollo humano como:

Un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de las personas; estas oportunidades son diversas y pueden cambiar en el tiempo, pero las más esenciales para cualquier nivel de desarrollo son: una vida prolongada y saludable, el acceso a la educación y disponer de los recursos para disfrutar de un nivel de vida decente; otras oportunidades que valoran los individuos son las libertades políticas, económicas y sociales, el respeto de los derechos humanos, la posibilidad de ser creativo y productivo, el respeto a sí mismo, entre otras

Desde esta perspectiva, el desarrollo humano no se limita al crecimiento económico, sino que busca mejorar de manera integral la calidad de vida de las personas, ampliando sus capacidades y oportunidades. Este enfoque coloca a las personas en el centro del proceso de desarrollo, priorizando su bienestar, dignidad y libertad para elegir el tipo de vida que desean llevar.

Amartya Sen (1999):

Redefine el desarrollo no solo como un aumento en el ingreso económico, sino como un proceso de expansión de las libertades humanas. Propone que el verdadero desarrollo debe medirse en términos de las capacidades y

oportunidades que tienen las personas para llevar la vida que valoran. Introduciendo el concepto de "capacidades", que se refiere a las diversas combinaciones de funciones que una persona puede lograr.

El argumento de Sen al centrarse en las libertades y capacidades de las personas, ofrece un marco más integral para abordar la pobreza, la desigualdad y el desarrollo sostenible, enfatizando que el verdadero progreso se mide en vivir vidas plenas, dignas y significativas.

### 3.1.2. Capital Social

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2003), el capital social se refiere a:

Las redes de relaciones y la confianza que existen en una comunidad, las cuales desempeñan un papel crucial en la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. Facilitando el acceso a recursos, mejorar la cohesión social y fomentar la participación ciudadana.

#### Importancia del Capital Social

Facilitación de recursos: el capital social permite a las comunidades acceder a recursos económicos, educativos y de salud, lo que resulta esencial para mejorar las condiciones de vida y reducir la pobreza.

Cohesión social: las redes de confianza y colaboración entre los miembros de la comunidad fomentan un sentido de pertenencia y solidaridad, contribuyendo a enfrentar de manera colectiva los desafíos comunes.

Participación Ciudadana: Un alto nivel de capital social se asocia con una mayor participación en procesos democráticos y en la toma de decisiones, lo que puede influir en políticas públicas que beneficien a los más vulnerables.

En este sentido, el capital social se reconoce como un componente clave para el desarrollo sostenible y la superación de la pobreza. No obstante, su fortalecimiento requiere un enfoque integral desde las políticas públicas, orientado a fomentar la participación ciudadana, consolidar el tejido social y promover la equidad, garantizando así su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, Putman (2000) define el capital social como:

El capital social se manifiesta a través de las características de la organización social que facilitan la cooperación y la coordinación para el beneficio mutuo. Estas características incluyen las redes de relaciones, las normas de reciprocidad y la confianza entre los individuos. A continuación, se presentan las principales dimensiones del capital social:

Capital Social Estructural: Son las redes formales e informales, como asociaciones, clubes y organizaciones comunitarias, que conectan a las personas.

Capital Social Cognitivo: Se relaciona con la confianza mutua y las normas sociales que promueven la cooperación efectiva entre los miembros de una

comunidad. Asimismo, se afirma que el capital social es un elemento fundamental para el funcionamiento de la democracia, ya que las comunidades con un alto nivel de capital social tienden a participar más activamente en procesos democráticos, lo que resulta en gobiernos más efectivos y responsables. Además, el capital social se asocia con mejores resultados en salud, educación y bienestar general, debido a que las redes sociales y la confianza fomentan el apoyo mutuo, la cooperación y la cohesión comunitaria.

Cuando el capital social disminuye, se afectan negativamente la cohesión social, la confianza ciudadana y la eficacia de las instituciones democráticas. Esta situación puede derivar en un incremento de la desconfianza, una menor participación política y un debilitamiento del tejido comunitario. En este contexto, la revitalización del capital social mediante la participación cívica y la consolidación de redes comunitarias se vuelve un requisito indispensable para fortalecer la cohesión y la gobernabilidad.

En este marco, la relevancia de las redes sociales y la participación cívica se evidencia como un factor clave para el desarrollo comunitario, la cooperación entre individuos y la consolidación de instituciones democráticas efectivas.

### 3.1.3. Competitividad

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2005) la competitividad se entiende como:

Un atributo de los agentes en el mercado que constituye un rasgo y una meta intermedia para llegar al desarrollo humano. Esta competitividad incorpora al

trabajador y sus familias en tanto personas y hace de ellas el objetivo principal del incremento en la productividad, de la expansión e inserción en los mercados, de los cambios tecnológicos y de los beneficios resultantes que permiten la ampliación de las libertades de la población.

Desde la perspectiva económica, la competitividad se concibe como un mecanismo para impulsar el desarrollo humano, mientras que este último funciona como un instrumento para fortalecerla. Además, humanizar la competencia implica tomar en cuenta la interacción con otros elementos, como la calidad institucional, el estado de ciertos aspectos fundamentales del desarrollo, los procesos de innovación y sofisticación empresarial, así como la preservación del medio ambiente.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1992) define la competitividad como:

El grado en que un país puede bajo condiciones de mercado libre e imparciales, producir bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantiene y expande los ingresos reales de su población a largo plazo.

Por otro lado, en su sexto informe periódico sobre la situación y evolución socioeconómica de las regiones de la Unión Europea, la Comisión Europea (1999) define la competitividad como:

La habilidad de las compañías, industrias, regiones, naciones y regiones supranacionales de generar a la vez que se ven expuestas a la competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo.

Referente a ambas conceptualizaciones la sostenibilidad económica no debe ser subestimado, especialmente en un entorno caracterizado por recursos limitados y presión ambiental creciente, por otro lado la competitividad no sólo es un asunto de políticas nacionales, sino que también se manifiesta en la capacidad de las empresas para ajustarse y prosperar frente a la dinámica global. Esto implica que las políticas deben fomentar un ecosistema que apoye la innovación y la mejora continua, fomentando una economía competitiva no solo debe generar riqueza, sino también asegurar que esta riqueza se distribuya de manera equitativa beneficiando a toda la población. Enfatizando la necesidad de un enfoque integral que considere tanto la producción eficiente como el bienestar social.

## 3.2. Conceptos de gestión

### 3.2.1. Desarrollo Sostenible

El informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, *Nuestro futuro común* (Naciones Unidas, 1987), constituye un hito en la consolidación del concepto de desarrollo sostenible. Este documento, promovido por las Naciones Unidas, propone una definición ampliamente aceptada: el desarrollo sostenible es aquel que *“satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”*.

A partir de esta definición, resulta evidente que el desarrollo sostenible constituye una responsabilidad compartida que requiere la participación activa y coordinada de todos los sectores de la sociedad. El bienestar de las generaciones futuras y la preservación del planeta dependen, en gran medida, de las decisiones que se adopten en la actualidad, lo que subraya la necesidad de políticas y prácticas orientadas tanto a la eficiencia económica como al bienestar social y ambiental.

Albuquerque Llorens (2010), en su obra *El desarrollo humano local sostenible frente a la crisis actual: Una propuesta de reflexión*, sostiene que:

El desarrollo sostenible no es solo una respuesta a la crisis, sino una oportunidad para redefinir nuestras prioridades. Propone que el enfoque debe ser local, promoviendo la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones que afectan su entorno. Esto implica reconocer y valorar el conocimiento local, así como fomentar la cohesión social y la equidad. La sostenibilidad no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar un desarrollo humano integral que respete los límites del planeta.

En ese sentido se resalta la importancia de adoptar un enfoque holístico hacia el desarrollo, donde la sostenibilidad se convierta en un principio rector que guíe nuestras acciones y políticas. Permittiéndonos enfrentar las crisis actuales siendo fundamental para construir sociedades más justas y resilientes.

### 3.2.2. Seguimiento y Evaluación

Según la Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Nacionales y Planes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), elaborada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el seguimiento se define como:

Un proceso continuo orientado a verificar el progreso en la implementación y los resultados de una política o plan. Este proceso implica la recopilación periódica y sistematizada de información, tanto cuantitativa como cualitativa, con el fin de monitorear el grado de avance en relación con la ejecución operativa, la entrega de productos y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, el seguimiento permite identificar desviaciones significativas respecto a lo programado, lo cual resulta clave para que los actores responsables adopten medidas correctivas oportunas. En este sentido, el propósito fundamental del seguimiento es asegurar que la política o plan se mantenga alineado con la dirección esperada, incrementando así las probabilidades de alcanzar los resultados previstos (CEPLAN, 2024, pág. 18).

En relación con la definición de evaluación, la Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Nacionales y Planes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), elaborada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), establece que el seguimiento se entiende como:

La evaluación de una política es una valoración objetiva, integral y metódica sobre su diseño, implementación y resultados, donde se identifican y analizan los

factores que han contribuido o limitado el logro de lo planificado, generando recomendaciones basadas en evidencia. Durante la evaluación se revisa, reflexiona y emiten juicios valorativos con fundamento; principalmente, sobre la pertinencia, eficacia y eficiencia de las políticas y planes. Asimismo, dependiendo de las necesidades de evidencia, se analizan los impactos (previstos y no previstos) y la sostenibilidad de estos (CEPLAN, 2024, pág. 19).

A partir de estos conceptos, tanto el seguimiento como la evaluación constituyen componentes esenciales en la gestión de políticas públicas, dado que posibilitan medir el progreso e impacto durante la ejecución de las iniciativas. Su aplicación efectiva contribuye a una toma de decisiones más informadas, al aprendizaje institucional y al fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones para alcanzar los resultados deseados.

La definición de Evaluación para Albuquerque (2008):

La EVALUACIÓN es una actividad que debe estar presente desde el diseño de la estrategia Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL+E) y a lo largo de las diferentes fases por las que transcurre la misma. Esto permite incluir, como parte de un proceso de EVALUACIÓN EX-ANTE un SISTEMA DE INDICADORES que permita verificar la marcha o SEGUIMIENTO (o monitoreo) de la misma. Este planteamiento difiere de la visión tradicional de la gestión del ciclo de proyectos en la cual la evaluación aparecía dentro de un planteamiento secuencial, como una fase posterior de los momentos de diseño y ejecución del plan (pág. 12).

La integración de la evaluación en todas las fases de una estrategia de desarrollo no solo mejora la efectividad de la implementación, si no también promueve una cultura de aprendizaje y adaptación. Esto permite que los responsables de la formulación de políticas y programas respondan de manera más eficiente y oportuna a los desafíos y oportunidades que puedan surgir a lo largo del proceso.

### 3.2.3. Metodología de gestión efectiva

La metodología de gestión efectiva comprende un conjunto de principios, prácticas y enfoques destinados a optimizar el rendimiento organizacional y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia. Según Drucker (1966), esta metodología se fundamenta en la “*claridad de objetivos, la medición de resultados, la descentralización, la innovación y la orientación al cliente*”. Por su parte, Porter (1980) sostiene que una gestión efectiva se fundamenta en la creación de ventajas competitivas a través de la formulación e implementación de estrategias claramente definidas.

Ambos autores coinciden en la relevancia de contar con una dirección clara y una gestión proactiva. Las propuestas de Drucker, centradas en la medición de resultados y claridad de objetivos, pueden ser entendidas como herramientas clave para facilitar la ejecución de las estrategias competitivas planteadas por Porter. Asimismo, la inclusión de innovación y orientación hacia el cliente permite a las organizaciones no solo definir sus estrategias, sino también adaptarse y evolucionar ante entornos dinámicos y cambiantes.

En el marco del proyecto de conservación y manejo de vicuñas desarrollado en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores, se implementan metodologías de gestión orientadas a la eficiencia, la sostenibilidad y la participación activa de los actores

locales. Estas acciones buscan fortalecer las capacidades organizativas y promover una administración responsable de los recursos naturales.

Entre las estrategias aplicadas destacan las siguientes:

a) Gestión participativa. La implicación directa de la comunidad en la toma de decisiones constituye un elemento central del proyecto. Esta participación se materializa a través de:

- Talleres y reuniones comunitarias, concebidos como espacios de diálogo donde los integrantes pueden compartir opiniones, plantear propuestas y manifestar sus inquietudes.
- Comités de gestión, conformados por representantes de distintos sectores, responsables de coordinar las actividades y velar por la inclusión y transparencia en los procesos.

b) Definición de objetivos claros y medibles. Para garantizar un seguimiento objetivo de los avances, se establecen metas específicas y verificables. En este sentido, se contemplan dos componentes fundamentales:

- Indicadores de desempeño, diseñados para medir el grado de éxito en la conservación y el manejo sostenible de las vicuñas.
- Monitoreo y evaluación, implementados mediante un sistema de seguimiento periódico que permite ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.

c) Fomento de la autonomía comunitaria. La sostenibilidad a largo plazo del proyecto depende en gran medida de la capacidad de autogestión de la comunidad. Para ello, se priorizan las siguientes acciones:

- Capacitación continua, orientada al desarrollo de habilidades en conservación, manejo sostenible y liderazgo local.
- Acceso a recursos y herramientas, que aseguren la aplicación de prácticas sostenibles y el fortalecimiento de la gestión comunitaria.

#### 3.2.4. Estrategias de gestión efectiva

Las estrategias de gestión efectiva comprenden un conjunto de enfoques, procesos y prácticas que las organizaciones implementan con el propósito de alcanzar sus metas de forma eficiente y eficaz. Según Charled (2003), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una organización, las acciones que deben emprenderse y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichos propósitos. En la misma línea, Schendel y Hofer (1978) definen la estrategia como el modelo fundamental que orienta el despliegue de los recursos presentes y futuros, así como las interacciones con el entorno que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Ambas perspectivas destacan la relevancia de la planificación, la asignación racional de recursos y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. En este contexto, la gestión efectiva del Proyecto Vicuña en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores puede fortalecerse mediante la implementación de diversas estrategias

alineadas con los principios de sostenibilidad, participación comunitaria y resiliencia ambiental.

a) Participación comunitaria.

La implicación activa de la comunidad en todas las fases del proyecto, desde la planificación hasta la ejecución, resulta esencial para asegurar su legitimidad y sostenibilidad. La inclusión de los comuneros en la toma de decisiones fomenta el sentido de pertenencia, la corresponsabilidad y el compromiso con la conservación de la vicuña.

b) Capacitación y educación.

El fortalecimiento de capacidades locales mediante programas de formación continua es un componente clave para el éxito del proyecto. Los talleres, cursos prácticos y materiales educativos deben orientarse a mejorar los conocimientos técnicos sobre el manejo sostenible de la vicuña y a promover la comprensión del valor ecológico y económico de su conservación.

c) Monitoreo y evaluación.

La aplicación de un sistema de seguimiento y evaluación sistemática permite medir los avances, detectar debilidades y ajustar las estrategias con base en la evidencia obtenida. Este proceso favorece una gestión adaptativa que incrementa la eficacia y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

d) Colaboración interinstitucional.

El establecimiento de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y universidades contribuye al fortalecimiento

del proyecto, al proporcionar recursos, asistencia técnica y conocimientos especializados. Esta cooperación potencia la efectividad y continuidad de las acciones emprendidas.

e) Desarrollo de incentivos económicos.

El diseño de mecanismos de incentivo económico dirigidos a la comunidad, como la comercialización sostenible de productos derivados de la vicuña, particularmente la fibra, promueve prácticas de conservación responsables. Estas iniciativas pueden incluir la creación de cooperativas o el acceso a mercados locales y regionales, generando ingresos sostenibles para los productores.

f) Promoción de la conciencia ambiental.

Fomentar la sensibilización sobre la importancia ecológica, cultural y económica de la vicuña es fundamental para garantizar el compromiso colectivo con su protección. Las campañas de educación ambiental, tanto dentro como fuera de la comunidad, pueden fortalecer el apoyo social hacia las acciones de conservación.

g) Gestión sostenible de los recursos naturales.

La preservación del hábitat de la vicuña requiere la aplicación de prácticas de manejo responsable de los recursos naturales, tales como la reforestación, la regulación del pastoreo y el uso sostenible de los pastizales. Estas medidas son esenciales para mantener el equilibrio ecológico y la disponibilidad de recursos a largo plazo.

#### h) Adaptación al cambio climático.

Dado que los ecosistemas altoandinos son especialmente vulnerables a los efectos del cambio climático, resulta necesario incorporar estrategias de adaptación que fortalezcan la resiliencia de la comunidad. Estas estrategias incluyen el desarrollo de capacidades locales para anticipar riesgos, proteger los recursos naturales y garantizar la sostenibilidad del proyecto frente a variaciones ambientales.

En conjunto, la aplicación coordinada de estas estrategias puede contribuir de manera significativa al éxito del Proyecto Vicuña en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores, promoviendo simultáneamente la conservación de la especie y el desarrollo sostenible de la población local.

### 3.3. Antecedentes internacionales

**Cowan Ros, Marcos y Muro (2022)**, en su estudio titulado *Las vicuñas como problema de gobierno: gubernamentalidad ambiental a múltiples niveles y disputas por el modelo de aprovechamiento de la especie*, analizan cómo la vicuña se ha configurado como un asunto de gestión gubernamental y de qué manera se han producido instituciones y mecanismos de regulación en diversos niveles de gobernanza desde la década de 1960 hasta la actualidad. Su análisis se centra particularmente en el contexto argentino, tanto en el ámbito nacional como subnacional, con especial atención a la provincia de Jujuy. Entre los principales hallazgos, los autores resaltan el rol determinante de especialistas vinculados al paradigma del desarrollo sostenible, quienes han impulsado un modelo de conservación y aprovechamiento de la vicuña basado en el

manejo en silvestría, orientado a generar beneficios para las comunidades andinas locales.

Este trabajo resulta relevante para la presente investigación, ya que enfatiza la trascendencia del desarrollo sostenible y del fortalecimiento territorial de las comunidades campesinas mediante la conservación y el manejo responsable de la vicuña. En esta línea, proporciona un marco analítico útil para comprender la articulación entre las políticas de conservación, los intereses comunitarios y los derechos de las poblaciones locales.

**Valdivieso Morocho (2019)**, en su investigación titulada *Estrategias de desarrollo local bajo el enfoque de Biocomercio para el aprovechamiento sostenible de la vicuña (Vicugna vicugna) en la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo*, propone un conjunto de estrategias orientadas al uso sostenible de la vicuña desde la perspectiva del Biocomercio. El estudio surge ante la limitada disponibilidad de oportunidades económicas para las comunidades asentadas en los alrededores del área protegida y plantea alternativas que integran la conservación de la biodiversidad con el desarrollo local. Mediante el análisis de información documental y de campo, el autor identifica experiencias exitosas de aprovechamiento sostenible de la biodiversidad en América Latina y concluye que, tras más de tres décadas de conservación y manejo, la vicuña puede ser utilizada de forma sustentable por las comunidades andinas. En este marco, se proponen dos principales líneas productivas: la utilización de la fibra para la industria textil y el impulso del turismo sostenible, ambas orientadas a generar beneficios económicos directos para las poblaciones locales. El estudio desarrolla seis estrategias y veintidós variables de evaluación bajo el enfoque de Biocomercio, las cuales se

estructuran en tres dimensiones de sostenibilidad: Ambiental, mediante la aplicación de planes de manejo, buenas prácticas y procesos de capacitación comunitaria; Social, a través del fortalecimiento organizacional con visión empresarial y el reconocimiento de los saberes ancestrales; económica, mediante la generación de medios de vida sostenibles, como la producción de textiles certificados y el fomento del turismo comunitario basado en la conservación.

Este antecedente resulta pertinente para la presente investigación, ya que evidencia que el manejo sostenible de la vicuña constituye una estrategia eficaz para promover el desarrollo territorial de las comunidades altoandinas, integrando la conservación de la biodiversidad con modelos de economía sostenible.

**Vargas, Lapéze y Mamani (2018)**, en su estudio titulado *Manejo de vicuña (Vicugna vicugna) para esquila desde la construcción colectiva: Estudio de caso en la Cuenca de Pozuelos, Jujuy, Argentina*, analizan la implementación de un proyecto comunitario de esquila de vicuñas en las comunidades kollas de Rinconada y Lagunillas de Pozuelos, situadas en la Cuenca de Pozuelos, provincia de Jujuy. Estas comunidades, cuya economía se centra principalmente en la ganadería, consideraron la esquila de vicuñas como una alternativa para fomentar el desarrollo rural sostenible. El objetivo de la investigación fue evaluar el potencial del territorio y de las comunidades para establecer la esquila de vicuñas como actividad económica viable. Para ello, se aplicó una metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), combinando entrevistas, talleres comunitarios y análisis FODA, con el propósito de identificar las etapas y acciones necesarias para consolidar esta práctica. Los hallazgos muestran que la esquila de vicuñas representa una actividad con alto potencial socioeconómico y

ambiental para las comunidades locales. Sin embargo, los autores señalan diversos desafíos para su consolidación, incluyendo la necesidad de mejorar la legislación provincial, fortalecer la coordinación entre los actores involucrados, capacitar técnicamente a las comunidades y establecer una cadena de comercialización que garantice una distribución equitativa de los beneficios.

Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, ya que demuestra que el aprovechamiento sostenible de la vicuña, fundamentado en la participación comunitaria y los saberes locales, puede contribuir de manera significativa al desarrollo territorial de las comunidades altoandinas, siempre que se atiendan los aspectos normativos, organizacionales y técnicos necesarios.

#### 3.4. Antecedentes nacionales

**Serna Clavijo (2016)**, en su estudio titulado *Relación entre población de vicuñas y el ingreso económico de la fibra de vicuña en la provincia de San Antonio de Putina en 2012 y 2013*, examinó la relación entre el tamaño de la población de vicuñas y los ingresos económicos derivados de la venta de su fibra. La investigación se basó en la recopilación de datos históricos y en encuestas aplicadas a vicuñeros locales, empleando un modelo de regresión múltiple para identificar correlaciones significativas entre las variables analizadas. Los hallazgos indican una relación positiva y estadísticamente significativa entre el ingreso económico neto y los pesos bruto y neto de la fibra. El modelo reporta un intercepto de 571 y un parámetro de 427, con un estadístico t de 9,98, lo que evidencia la fuerte influencia del peso de la fibra sobre los ingresos obtenidos. Asimismo, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) alcanza el 63,20%, indicando que una

proporción importante de la variabilidad en los ingresos puede explicarse por el peso de la fibra. El análisis de varianza también muestra un alto nivel de significancia estadística ( $p \leq 0,05$ ) entre las variables evaluadas. El estudio identifica, además, a las principales empresas compradoras de fibra de vicuña esquilada en vida, entre las que destacan Almar S.A., Prosur S.A. y Michell & Cía S.A., las cuales lideran el proceso de transformación y comercialización de productos derivados.

Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, ya que evidencia la importancia de una gestión adecuada de la población de vicuñas y su vínculo directo con el ingreso económico local. En este sentido, se sugiere que el incremento poblacional de vicuñas, acompañado de un sistema organizado de esquila y comercialización, puede constituir una estrategia eficaz para promover el desarrollo económico sostenible en las comunidades altoandinas.

**Calmet y Calmet (2015)**, en su estudio *Competitividad de la cadena productiva y comercialización con valor agregado de la fibra de vicuña*, evaluaron los avances en la competitividad del Comité de Crianza de Picotani, ubicado en la región altiplánica del Perú, a través de la implementación de un enfoque de cadena productiva con valor agregado en la producción y comercialización de fibra de Vicuña. Entre los principales hallazgos, se destaca, primero, la mejora de los pastizales en un área de 1,750 hectáreas, como resultado de la instalación de sistemas de entubado que facilitaron el riego hacia los cercos de manejo. Esta gestión hídrica tuvo un efecto directo en la disponibilidad y calidad del alimento para las vicuñas. En segundo lugar, se registró un aumento en la producción anual de fibra, alcanzando los 188 kilogramos, favorecido por la eficiencia en el manejo del agua, la mejora de la infraestructura de esquila y el

fortalecimiento de capacidades locales en técnicas de chaku, esquila y descordado. Asimismo, los costos de producción por kilogramo de fibra bruta disminuyeron a S/. 102,58, en comparación con el precio de exportación de S/. 2,700 por kilogramo (CIF) y S/. 1,425 (FOB). Uno de los logros más relevantes del proyecto fue la primera exportación formal de fibra de vicuña hacia Italia, consolidando un modelo de producción y comercialización sostenible gestionado directamente por el Comité de Uso Sostenible de Camélidos Sudamericanos Silvestres (CUSCSS). Esta exportación, realizada entre 2013 y 2014, representó un avance importante en la vinculación de la producción local con los mercados internacionales, dentro de un esquema basado en la autogestión comunitaria y la coordinación institucional. En cuanto a los materiales y métodos, el proyecto incluyó inversiones en infraestructura de riego mediante entubado, adquisición de equipos tecnológicos como esquiladoras mecánicas, balanzas electrónicas y mesas para descordado, así como programas de capacitación técnica abarcando todas las fases del proceso productivo. Finalmente, los autores concluyen que, si bien el proyecto tuvo un impacto positivo en la competitividad de la cadena productiva, resulta necesario continuar fortaleciendo el valor agregado mediante la implementación de plantas piloto de transformación y el impulso de la producción artesanal local, con el fin de diversificar la oferta y generar mayores beneficios para las comunidades.

Este antecedente es relevante para la presente investigación porque evidencia que la inversión en infraestructura productiva y el fortalecimiento de capacidades comunitarias pueden mejorar significativamente la competitividad y sostenibilidad del manejo de la vicuña. En particular, destaca el papel central de la gestión del recurso

hídrico y la articulación comercial con valor agregado, elementos clave para el desarrollo territorial de las comunidades altoandinas.

**Korswagen Eguren (2015)**, en su estudio *Análisis espacial del hábitat de la vicuña (Vicugna vicugna) en relación a las actividades de la Comunidad Campesina de Tanta, Yauyos, Lima*, sostiene que el uso y manejo sostenible de los recursos naturales constituyen factores esenciales para el desarrollo sostenible, especialmente en ecosistemas altoandinos, los cuales son altamente vulnerables a la degradación provocada por el sobrepastoreo, las actividades humanas y el cambio climático. La investigación se llevó a cabo en la Comunidad Campesina de Tanta, ubicada en la provincia de Yauyos, departamento de Lima, dentro del ámbito de la Reserva Paisajística Nor Yauyos-Cochas. Esta comunidad alberga poblaciones silvestres de vicuñas, cuya conservación y manejo representan una oportunidad estratégica para promover procesos de adaptación ambiental y desarrollo sostenible en la región. Sin embargo, se identificaron actividades socioeconómicas locales que ejercen efectos negativos sobre el hábitat natural de la especie. El objetivo principal del estudio fue analizar las relaciones espaciales y los impactos de las actividades comunitarias sobre la distribución y el hábitat de la vicuña. Para ello, se emplearon metodologías como el mapeo participativo con actores locales, el análisis de imágenes satelitales y el uso de herramientas de Sistemas de Información Geográfica (SIG). Además, se utilizó el software MaxEnt para modelar la distribución potencial de la vicuña. Los resultados permitieron realizar un análisis espacial integral, identificando las áreas con mayor conflicto entre el uso del territorio y la conservación del hábitat.

El estudio resalta la importancia de combinar los conocimientos de geografía física y humana para diseñar estrategias de manejo sostenible de vicuñas, pastizales y ganado. Asimismo, enfatiza la relevancia de capacitar a las comunidades locales en el uso de tecnologías geoespaciales y en la toma de decisiones territoriales fundamentadas en evidencia.

### 3.5. Enfoques

#### 1. Enfoque de género

El enfoque de género se centra en las diferentes oportunidades, responsabilidades y roles que la sociedad asigna a hombres y mujeres, así como en las relaciones que se establecen entre ellos. Estas diferencias inciden directamente en la formulación e implementación de metas, políticas y planes de desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional, impactando en los procesos de transformación social (FAO, 1998).

En este contexto, integrar la perspectiva de género en un proyecto requiere reconocer y atender las necesidades, responsabilidades y aportes específicos de mujeres y hombres en la gestión de los recursos naturales y en los procesos de conservación. Asimismo, implica asegurar su participación equitativa y que sus opiniones sean tomadas en cuenta de manera efectiva en los espacios de toma de decisiones, favoreciendo una gestión más inclusiva, justa y sostenible.

## 2. Enfoque de Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible plantea la responsabilidad de actuar en el presente garantizando el bienestar de las generaciones actuales, sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Este enfoque resalta que la continuidad de las sociedades humanas y del planeta depende de la transición hacia un modelo de desarrollo más equitativo y sostenible (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2023).

Desde esta perspectiva, el desarrollo sostenible integra de manera equilibrada las dimensiones económica, social y ambiental. En el caso de la conservación y aprovechamiento de la vicuña, dicho enfoque resulta esencial para asegurar que las acciones implementadas sean no solo viables a corto plazo, sino también sostenibles en el tiempo, garantizando la preservación de los recursos naturales. Esto implica realizar un análisis integral que considere la biodiversidad, los servicios ecosistémicos y la resiliencia ambiental, al mismo tiempo que se promueva el bienestar de las comunidades altoandinas involucradas. En consecuencia, el desarrollo sostenible no solo orienta la gestión responsable de los recursos, sino que también fortalece los cimientos de una economía local sustentable, equitativa e inclusiva.

### 3. Enfoque de Derechos Humanos

El enfoque basado en los derechos humanos constituye un marco conceptual para el desarrollo humano sustentado en los principios y estándares internacionales de derechos humanos. En la práctica, este enfoque se orienta a la promoción, protección y garantía efectiva de dichos derechos. Su propósito esencial es identificar y enfrentar las desigualdades estructurales que originan los problemas de desarrollo, así como eliminar las prácticas discriminatorias y las distribuciones inequitativas de poder que perpetúan la exclusión y limitan el progreso social, manteniendo a determinados grupos en condiciones de vulnerabilidad (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2024).

En el contexto del presente proyecto, la aplicación de este enfoque asegura el reconocimiento, respeto y promoción integral de los derechos de las comunidades indígenas y campesinas. Se prioriza la equidad de género, el reconocimiento de los derechos colectivos especialmente los territoriales y la protección de los recursos naturales, entendidos no solo como bienes ecológicos, sino también como elementos esenciales para el ejercicio pleno de los derechos culturales, económicos y sociales de estas poblaciones. En este sentido, el enfoque de derechos humanos no solo orienta la planificación y ejecución del proyecto, sino que también fortalece su legitimidad social y contribuye a su sostenibilidad a largo plazo.

## Capítulo IV. Diseño Metodológico de la Investigación

### 4.1. Naturaleza de la investigación

La naturaleza de la investigación ha sido principalmente cualitativa, pues el enfoque está orientado a comprender las experiencias, percepciones y contexto relacionados con la ejecución del proyecto, cuyo propósito es explorar los factores limitantes desde una perspectiva holística.

Grinnell (1997) sostiene que las investigaciones cualitativas se caracterizan por ser estudios en los que los significados se derivan directamente de los datos y se comunican a otros, sin que sea necesario reducirlos a cifras ni analizarlos mediante procedimientos estadísticos.

### 4.2. Forma de investigación

La forma de investigación es un estudio de caso pues se analiza de manera detallada el proyecto realizado en la Comunidad campesina de San Juan de Óndores, con el objetivo de comprenderlo a profundidad y obtener información detallada sobre él, utilizando diversas técnicas de recolección de datos, una vez procesadas y analizadas nos permite brindar recomendaciones prácticas para superar los desafíos, mejorar la participación comunitaria, garantizando la sostenibilidad del proyecto.

#### 4.3. Fuentes de la información

**Tabla 6**

*Fuentes de Información*

<b>Fuente Primaria</b>	<b>Fuente Secundaria</b>
Comuneros y Comunerías de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores participantes en el proyecto.	Expediente Técnico del Proyecto
Miembros del Comité de Uso Sustentable de los Camélidos Sudamericanos Silvestres de la Comunidad de San Juan Óndores del periodo 2020-2021	Informes Técnicos del Supervisor del proyecto Informes Técnicos del Residente del proyecto
Supervisor y residente del proyecto. Especialista en manejo y aprovechamiento sostenible de la Vicuña del proyecto.	

*Nota.*Elaboración propia

**Tabla 7**

*Variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
Estrategias de gestión	Conjunto de acciones y enfoques planificados que se implementan para alcanzar los objetivos del proyecto. Pueden incluir actividades como capacitación, talleres, reuniones comunitarias y otras iniciativas que fomenten la participación y el desarrollo.

---

Metodologías de ejecución	Enfoques sistemáticos utilizados para llevar a cabo el proyecto. Esto puede incluir metodologías participativas, enfoques basados en resultados, o metodologías ágiles, entre otros, que guían la implementación y evaluación del proyecto.
Eficacia de las estrategias	Medida del éxito de las estrategias implementadas, que puede evaluarse a través de indicadores de rendimiento, encuestas de satisfacción y otros métodos de evaluación que reflejen el impacto de las acciones realizadas.
Ámbitos de impacto	Categorías o áreas específicas de la vida comunitaria que se han visto afectadas por la ejecución del proyecto. Ejemplos incluyen educación, salud, economía y medio ambiente.
Percepción de los comuneros	Opiniones y sentimientos de los comuneros y comuneras sobre el impacto del proyecto en los diferentes ámbitos. Esto se puede medir a través de encuestas o entrevistas que capturen sus experiencias y valoraciones
Nivel de participación	Grado de involucramiento de los comuneros y comuneras en las actividades del proyecto. Esto puede medirse a través de la asistencia a reuniones, la participación en talleres y otras actividades relacionadas.
Compromiso	Sentimiento de responsabilidad y dedicación que los comuneros y comuneras sienten hacia el proyecto. Esto puede evaluarse mediante encuestas que midan la motivación y el sentido de pertenencia al proyecto.

---

*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.4. Universo y muestra

##### **a. Universo:**

- 10 comuneros y 10 Comunerar de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores participantes del proyecto durante los años 2020-2021.
- 05 miembros del Comité de Uso Sustentable de los Camélidos Sudamericanos Silvestres de la Comunidad de San Juan Óndores del periodo 2020-2021.
- 01 supervisor de proyecto
- 01 residente de proyecto
- 01 especialista en manejo y aprovechamiento sostenibles de la Vicuña del proyecto.

##### **b. Muestra**

La muestra para el presente estudio es una muestra no representativa, con un método de muestreo no probabilístico por juicio y conveniencia. Para lo cual se seleccionó a 03 integrantes del Comité de Uso Sustentable de los Camélidos Sudamericanos Silvestres de la Comunidad de San Juan Óndores del periodo 2020-2021, con mayor responsabilidad y compromiso en sus funciones (presidente, Tesorero y secretaria) de igual manera se seleccionó a 05 comuneros y 05 Comunerar de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores participantes del proyecto durante los años 2020-2021 quienes nos brindaron información

acerca de los factores limitantes y facilitadores que reconocieron así como la percepción sobre su participación durante la intervención del proyecto.

Así también se eligió al equipo técnico que estuvieron a cargo de la intervención durante los años 2020-2021: Supervisor de proyecto (01), residente de proyecto (01) y 01 especialista en manejo y aprovechamiento sostenibles de la Vicuña del proyecto (01) quienes nos brindaron información general acerca de la intervención y los factores limitantes y facilitadores que se presentaron durante la ejecución del proyecto durante ese periodo.

#### 4.5. Instrumentos de recojo de la información

- a. **Entrevista estructurada:** Entrevista a 1 supervisor de proyecto, 1 residente de proyecto y 1 especialista de manejo y aprovechamiento sostenibles de la Vicuña.
- b. **Entrevistas estructuradas y escala de Likert:** Entrevista a 05 comuneros y 05 comuneras de la comunidad campesina de San Juan Óndores, participantes del proyecto durante los años 2020-2021, estos comuneros son aquellos que participaron de manera constante y comprometida en todas las actividades programadas por el equipo técnico del proyecto y 03 Integrantes del Comité de Uso Sustentable de los Camélidos Sudamericanos Silvestres de la Comunidad de San Juan Óndores del periodo 2020-2021, con mayor responsabilidad y compromiso en sus funciones (Presidente, Tesorero y secretaria).

- c. **Grupo focal:** Participación del equipo técnico del proyecto (supervisor, residente y especialista en manejo y aprovechamiento sostenible de la Vicuña), debido a la responsabilidad directa en la intervención y uso de herramientas de gestión para la ejecución del proyecto.



## Capítulo V. Resultados de la Investigación

En la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores se ha desarrollado el “Proyecto Vicuña”, una iniciativa destinada a garantizar la sostenibilidad económica de sus comuneros y comuneras mediante el aprovechamiento sostenible de la vicuña, contribuyendo a la preservación de la biodiversidad y fortalecimiento de la identidad cultural de la comunidad.

En este marco, el presente capítulo presenta los hallazgos más relevantes del estudio, lográndose identificar la emergencia de salud pública como factor limitante debido a que muchos comuneros y comuneras se vieron restringidos a participar de manera presencial en las actividades programadas por el proyecto en cumplimiento de las restricciones de movilidad impuesta por el estado aunado a ello el temor al contagio, frente a ello se implementó como estrategia realizar capacitaciones, talleres y reuniones virtuales por plataformas virtuales como Zoom y Google Meet, pero se identificó una limitada alfabetización digital por parte de los comuneros y comuneras así como la brecha digital en la Comunidad. Respecto a los factores facilitadores identificados es el compromiso de las autoridades en la asignación presupuestal para la implementación de medidas de bioseguridad y recursos logísticos generando seguridad y confianza en la población involucrada en el proyecto. Se promovió la participación de los comuneros y comuneras, aun cuando inicialmente representó un desafío para algunos con el uso de dispositivos electrónicos (celular, laptop), uso de las redes sociales (Facebook y WhatsApp) y aplicativos (Zoom y Google Meet). La familiarización con las redes sociales permitió la adquisición de destrezas digitales y el fortalecimiento de capacidades en el

manejo de tecnologías. Otro factor facilitador identificado es la existencia de terrenos comunales para la ejecución del proyecto consolidando la identidad colectiva y compromiso ético con la gestión y conservación de sus recursos fomentado la participación activa de los comuneros y comuneras.

A continuación, se desarrollan los siguientes hallazgos a partir de la primera pregunta de investigación:

5.1. ¿Cuáles fueron las estrategias y metodologías de gestión eficaces utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores?

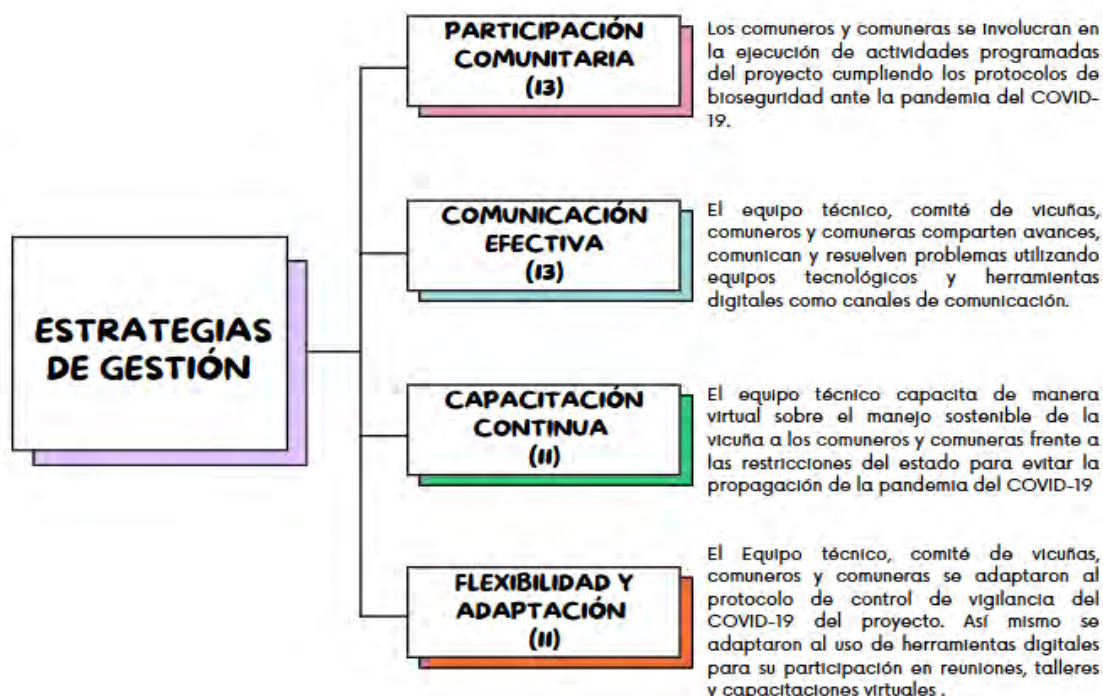
La Comunidad Campesina de San Juan de Óndores, rica en biodiversidad y tradiciones culturales, ha enfrentado desafíos significativos la administración sostenible de los recursos naturales y el desarrollo del proyecto durante los años 2020-2021, debido a la emergencia de salud pública lo que restringió la participación activa de los comuneros y comuneras presencialmente. Frente a este contexto adverso, se implementaron estrategias y metodologías de gestión orientadas a asegurar la sostenibilidad del proyecto.

Las estrategias de gestión eficaces aplicadas fueron la participación comunitaria promoviendo la integración comunitaria sustentada en la pertenencia y la responsabilidad a través del uso de redes sociales, como WhatsApp. Así mismo se promovió la

comunicación efectiva facilitando su participación activa y empoderamiento, complementada con las capacitaciones continuas orientadas a fortalecer su competitividad. Estas acciones fueron flexibles fomentando la adaptabilidad ante circunstancias inesperadas a través del uso de herramientas digitales (Google Meet, zoom) para realizar videoconferencias y reuniones virtuales, con el propósito de garantizar la participación constante de las y los comuneros en la toma de decisiones relevantes para la comunidad, asegurando que sus voces y necesidades sean consideradas durante la ejecución del proyecto. En cuanto a las metodologías de gestión efectiva se implementó el enfoque participativo propiciando la participación de todos los actores permitiendo que sus opiniones sean escuchadas y valoradas para lograr un desarrollo comunitario integral. Esta metodología facilitó una gestión integral orientada a la preservación de los recursos naturales, así como a la implementación de medidas de gestión del riesgo de desastres. Finalmente, se establecieron mecanismos de monitoreo y evaluación participativa, lo cual permitió valorar el avance del proyecto de manera continua y realizar ajustes para mejorar su eficacia a lo largo del tiempo.

### Gráfico 3

*Estrategias de gestión aplicadas para la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de comuneros y comuneras de la comunidad de San Juan de Óndores*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Entrevista a equipo técnico (3), comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

En el gráfico 3 se identifica las estrategias de gestión aplicadas durante la ejecución del proyecto como resultado de 16 entrevistas. Estas fueron realizadas a miembros del equipo técnico (3), miembros del comité de vicuñas (3) , comuneras (5) y comuneros (5); donde los miembros del equipo técnico (Supervisor, residente y especialista ), reconocen la participación comunitaria como una estrategia de gestión que permitió que los comuneros y comuneras se involucren durante la implementación de las

actividades planificadas del proyecto, así como la comunicación efectiva que permitió realizar las coordinaciones con autoridades para realizar las capacitaciones virtuales.

De acuerdo con los resultados, la flexibilidad y la capacidad de adaptación durante la emergencia sanitaria por la COVID-19 se consideraron estrategias de gestión esenciales por parte de los actores responsables de la implementación del proyecto. Esta flexibilidad operativa se reflejó en la adopción de protocolos sanitarios orientados a garantizar la seguridad y continuidad de las acciones del proyecto, así como en el uso de herramientas digitales, como Zoom y Google Meet, que permitieron mantener las coordinaciones técnicas, las reuniones de trabajo y las capacitaciones de manera virtual.

Asimismo, los miembros del Comité de Vicuña (presidente, tesorera y secretario) destacaron la participación comunitaria como un elemento central en la gestión del proyecto, al fortalecer la comunicación entre comuneros y comuneras fomentando un mayor compromiso colectivo en la programación y realización de las actividades programadas.

Por otro lado, se identificó que la comunicación efectiva desempeñó un rol fundamental en la coordinación entre el Comité de Vicuña, el equipo técnico y las entidades públicas involucradas, como la Dirección Regional de Agricultura Junín y Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). Esta articulación interinstitucional fue posible gracias a una estrategia de gestión basada en la adaptabilidad ante el contexto sanitario y en el aprovechamiento de tecnologías digitales para garantizar la continuidad operativa del proyecto.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de las entrevistas realizadas a los comuneros y comuneras evidencian que la participación comunitaria fue reconocida como una estrategia de gestión clave en el desarrollo del proyecto. Específicamente, 3 de 5 comuneros y 4 de 5 comuneras señalaron que dicha participación permitió una mejora significativa en la comunicación, lo que se tradujo en una mayor asistencia a las capacitaciones, reuniones y talleres programados por el supervisor, residente y especialista.

Asimismo, 2 de 5 comuneros y 3 de 5 comuneras destacaron la capacitación continua como una estrategia de gestión relevante, especialmente porque el uso de plataformas virtuales les permitió participar desde sus hogares. Esta modalidad fue percibida como una respuesta eficaz frente a las restricciones impuestas por la emergencia sanitaria. En este mismo sentido, destacaron la importancia de mantener una actitud flexible y adaptable como componente fundamental para responder a los cambios derivados de los protocolos de control y vigilancia de la COVID-19, así como la incorporación de herramientas digitales como Zoom y Google Meet. Aunque algunos entrevistados manifestaron dificultades iniciales en el manejo de estas plataformas, con el tiempo lograron adaptarse, frecuentemente con apoyo de familiares.

“El gobierno de Perú declaró en estado emergencia nacional el 15 de marzo de 2020 mediante el Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, con el objetivo de contener la propagación de la COVID-19” y su prolongación hasta agosto de ese mismo año, supuso un contexto desafiante para la ejecución del proyecto. En respuesta, el equipo técnico implementó estrategias de gestión efectiva para garantizar la continuidad de las

actividades y participación de usuarios del proyecto; la adecuación a los protocolos sanitarios y al uso de tecnologías de información.

Según Putnam (2000), el capital social es un factor clave para el desarrollo territorial; en este sentido, los resultados muestran que las comunidades con elevados niveles de confianza y cooperación son más efectivas en la implementación de políticas de desarrollo. Para este caso, 13 participantes destacaron que la comunicación efectiva entre actores clave como el equipo técnico, el Comité de Vicuña y los comuneros y comuneras, permitió compartir avances, resolver problemas y fortalecer la intervención del proyecto.

La comunicación efectiva y el fortalecimiento de redes de confianza promovieron un entorno de colaboración en el que los comuneros y comuneras mostraron mayor disposición para cumplir con las normas sociales y participar activamente en el proyecto.

Esto no solo facilitó la adaptación a los nuevos contextos tecnológicos y sanitarios, sino que también contribuyó a una mayor resiliencia comunitaria frente a la crisis, promoviendo condiciones más sostenibles para el desarrollo.

Estos hallazgos se reflejan claramente en los testimonios recogidos durante el trabajo de campo. Un integrante del equipo técnico del proyecto indicó que:

Las estrategias de gestión que permitieron fortalecer a los comuneros y comuneras fueron: participación comunitaria, comunicación efectiva, capacitación continua y la flexibilidad y adaptación. Al ser un proyecto productivo, realizamos actividades con la participación directa de los comuneros, fortaleciendo sus

conocimientos en coordinación con otras instituciones como SERFOR. Al inicio, en nuestras capacitaciones virtuales por Zoom o Google Meet no había mucha participación porque muchos no sabían ingresar, así que decidimos transmitir las por la página de Facebook de la Dirección Regional de Agricultura Junín, ya que les resultaba más accesible (E1, ET1).

Por su parte, un integrante del Comité de Vicuña manifestó:

Pedimos la participación de todos los comuneros y comuneras a través de nuestro grupo de WhatsApp y llamadas telefónicas. La comunicación con el residente del proyecto y con el Director Regional de Agricultura Junín fue clave, ya que se consideraron nuestras opiniones, lo que generó confianza, sobre todo durante el estado de emergencia (E1, CV1).

Una comunera también compartió su experiencia:

Tuve dificultades para participar en las capacitaciones virtuales porque no sabía usar Facebook, Zoom, ni Google Meet. Pedía apoyo a mis hijos para aprender, ya que no podíamos tener reuniones ni capacitaciones presenciales por las restricciones del COVID-19 (E4, CF4).

Estos testimonios refuerzan la importancia de estrategias de gestión centradas en la comunicación efectiva y la participación comunitaria. Estas permitieron no solo facilitar el intercambio de información, sino también reducir errores operativos, generar confianza e incrementar la motivación de los actores involucrados. Al mismo tiempo, aseguraron procesos de capacitación continua, fundamentales para la sostenibilidad del proyecto.

Desde el enfoque de derechos humanos, el fortalecimiento del capital social se concibe no solo como una herramienta técnica, sino como un fundamento para la construcción de relaciones significativas y comunidades cohesionadas. En este sentido, la intervención del equipo técnico fue efectiva en tanto logró promover el uso de herramientas tecnológicas, fomentar el trabajo conjunto y adaptar la estrategia de intervención a las condiciones impuestas por la crisis sanitaria.

De acuerdo con la perspectiva de la gerencia social, el desarrollo territorial no se limita a la mejora de condiciones materiales, sino que implica la creación de entornos donde se respeten los derechos, se fomente la dignidad y se fortalezca el tejido social. En ese marco, la confianza, la cooperación y la participación no solo resultan esenciales para la ejecución de políticas agropecuarias, sino también para el bienestar integral de la comunidad. Por esta razón, el equipo técnico implementó acciones de coordinación interinstitucional orientadas a potenciar las competencias de los comuneros y comuneras, asegurando la eficacia de las intervenciones realizadas.

Finalmente, se evidenció que el compromiso de los comuneros y comuneras para adaptarse al uso de herramientas tecnológicas fue determinante para el éxito del proyecto. Aunque al inicio existía resistencia o dificultad en el manejo de estas plataformas, con el tiempo se logró una participación sostenida en reuniones, talleres y capacitaciones virtuales, muchas veces con el apoyo de familiares. Los resultados indican que la administración adecuada del capital social fortalece la sostenibilidad de los proyectos y promueve que los beneficios del desarrollo alcancen de manera equitativa a todos los miembros de la comunidad.

**Tabla 8**

*Identificación de metodologías de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras*

METODOLOGÍAS DE GESTIÓN EFECTIVA	EFFECTOS EN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS COMUNEROS Y COMUNERAS	CANTIDAD	ENTREVISTADOS
Enfoque participativo	Los miembros de la comunidad planifican, implementan y promueve la toma de decisiones colectivas y el empoderamiento en la ejecución del proyecto	16	ET:3 CV:3 CF:5 CM:5
Desarrollo comunitario integral	Reconocen y atienden las necesidades y aspiraciones de la comunidad, para lo cual toman en cuenta los conocimientos ancestrales, aspectos culturales, cosmovisión andina y ambientales.	10	CV:3 CF:3 CM:4
Gestión de recursos naturales	Conservan y promueven el uso sostenible al no contaminar los recursos naturales, como la tierra, el agua y la biodiversidad, en colaboración con los demás comuneros(as)	16	ET:3 CV:3 CF:2 CM:2
Gestión del riesgo de desastres	Coadyudan a identificar y reducir los riesgos asociados con desastres naturales y otros peligros, fortaleciendo su capacidad de preparación y respuesta.	10	ET:3 CV:3 CF:2 CM:2
Monitoreo y evaluación participativa	Coadyudan e involucran en la recopilación y análisis de datos para evaluar el progreso del proyecto y mejorar su eficacia a lo largo del tiempo.	10	ET:3 CV:3 CF:2 CM:2

*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Entrevista a equipo técnico (ET) (3), Comité de Vicuña (CV) (3), 05 comuneros (CM) y 05 comuneras (CF).

La información de la Tabla 8 refleja cómo las metodologías de gestión efectiva inciden en la sostenibilidad de los comuneros y comuneras, según las respuestas múltiples recogidas de 16 participantes: tres del equipo técnico, tres del comité de vicuña, cinco comuneros y cinco comuneras.

Todos los entrevistados (16 participantes) coincidieron en que el enfoque participativo es una metodología clave que contribuye a la sostenibilidad de la comunidad. Esta metodología favorece la toma de decisiones de manera colectiva y fortalece el empoderamiento de los miembros, incentivando su participación activa a lo largo de todas las fases del proyecto.

Asimismo, los 16 participantes coincidieron en que la gestión de recursos naturales representa una estrategia de gestión eficaz que impacta positivamente en la sostenibilidad, promoviendo la conservación y el uso responsable de recursos como la tierra, el agua y la biodiversidad, a través de acciones colaborativas de comuneros y comuneras.

Por otro lado, diez entrevistados (tres integrantes del comité de vicuña, tres comuneros y cuatro comuneras) reconocieron el desarrollo comunitario integral como una metodología que favorece la sostenibilidad, al atender las necesidades y aspiraciones de la comunidad desde una perspectiva intercultural que valora los conocimientos ancestrales, la cosmovisión andina y los aspectos ambientales.

De igual manera, diez participantes incluyendo tres miembros del equipo técnico, tres del comité de vicuña y cuatro comuneros y comuneras resaltaron la gestión del riesgo de desastres como una metodología de relevancia, debido a que permite la identificación y mitigación de riesgos asociados tanto a fenómenos naturales como a otras amenazas, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades locales para la preparación y la respuesta ante situaciones de emergencia.

De manera similar, diez entrevistados indicaron que el monitoreo y la evaluación participativa favorecen la sostenibilidad del proyecto, al posibilitar la recopilación y el análisis sistemático de información para evaluar su progreso y optimizar su efectividad a lo largo del tiempo.

Los testimonios de los participantes reflejan la relevancia del enfoque de desarrollo humano planteado por Sen (1999), según el cual el desarrollo se centra no solo en el crecimiento económico, sino en el fortalecimiento de las capacidades y oportunidades de las personas para mejorar su calidad de vida. En este sentido, los comuneros y comuneras destacaron que los procesos formativos fortalecieron sus capacidades, permitiéndoles tomar decisiones informadas y asumir un rol activo en el desarrollo de la comunidad. Además, señalaron que la aplicación de un enfoque participativo facilitó la toma de decisiones colectiva y fomentó una mayor apropiación del proyecto, evidenciando el impacto positivo de estas estrategias en la participación y compromiso comunitario.

En concordancia, Janvry y Sadoulet (2016) argumentan que:

El capital humano es determinante para incrementar la productividad agrícola y fomentar la innovación en entornos rurales. La formación técnica y educativa facilita la adopción de nuevas tecnologías y prácticas, mejora la capacidad de toma de decisiones y promueve una mayor adaptación al cambio, aspectos fundamentales para lograr la sostenibilidad del proyecto.

Un miembro del comité de viciña comentó al respecto:

Aprendí la identificación y selección de vicuñas, técnicas de captura y esquila, manejo silvopastoril, conservación y protección de la vicuña, acopio y comercialización de la fibra, así como su clasificación. Estas habilidades me ayudaron a participar de forma más comprometida y responsable, ya que adquirí conocimientos técnicos que me dieron confianza para ejecutar estas actividades (E1, CV1).

Este testimonio evidencia cómo el capital humano puede actuar como motor para mejorar la productividad y promover la innovación en el manejo sostenible de la Vicuña. Cuando los comuneros y comuneras son empoderados, se genera un entorno propicio para el intercambio de conocimientos y la elaboración de soluciones propias, con impacto positivo en la calidad de los productos y su posicionamiento en los mercados.

Bebbington (1999) también enfatiza que “la formación en habilidades técnicas y organizativas fortalece el tejido social y empodera a las comunidades”. Dotar a los comuneros y comuneras de herramientas prácticas y conocimientos específicos contribuye significativamente a la mejora de sus condiciones de vida y favorece al desarrollo integral de su entorno.

Un integrante del equipo técnico mencionó:

Los elementos que permitieron fortalecer a los comuneros y comuneras fueron: la participación comunitaria, coordinación con autoridades locales para garantizar la asistencia a talleres de capacitación sobre el manejo sostenible de la Vicuña, así como la entrega de materiales y herramientas específicas. También se

establecieron alianzas con instituciones como SERFOR, lo que permitió la declaratoria de manejo comunitario y la realización del Chaccu 2021. Asimismo, se promovió la equidad de género, logrando una amplia participación de mujeres en las distintas fases del proyecto (E2, ET2).

Desde el enfoque del desarrollo humano, brindar conocimientos prácticos permite a las personas fortalecer su bienestar integral, participar activamente en la construcción de su futuro e impulsar el desarrollo comunitario. En este sentido, se reconoce a las personas como el centro del proceso, promoviendo su autonomía, fortaleciendo sus relaciones sociales y generando bienestar colectivo.

Una comunera expresó:

Recibí capacitación sobre el tratamiento de enfermedades de la vicuña. Aprendí qué causa la sarna en estos animales y cómo tratarla. También aprendí a seleccionar la fibra de vicuña en los talleres realizados en la Agencia Agraria de Junín, así como los requisitos para el acopio y la importancia del uso de precintos de seguridad para la comercialización de la fibra (E2, CF2).

Los testimonios indican que el enfoque participativo fue la metodología de gestión más valorada, al posibilitar la participación activa de la comunidad en la planificación, ejecución y toma de decisiones del proyecto. De igual forma, el desarrollo comunitario integral se identificó como una estrategia clave, al atender las necesidades de la comunidad desde una perspectiva holística e intercultural.

Asimismo, la gestión de recursos naturales y la gestión del riesgo de desastres se consideraron metodologías eficaces, al promover la sostenibilidad ambiental y fortalecer la resiliencia frente a fenómenos como sequías o heladas. En conjunto, estas metodologías, desde la gerencia social, han favorecido una planificación más eficiente, la participación activa, el sentido de pertenencia y la generación de redes de colaboración con entidades públicas y privadas.

En cuanto a las capacidades fortalecidas para el manejo sostenible de la vicuña, a continuación, se presentan los detalles:

#### Gráfico 4

*Identificación de capacidades fortalecidas para el manejo sustentable de la Vicuña durante la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de Comuneros y comuneras de la comunidad de San Juan de Óndores*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

Según se observa en el Gráfico 4, los hallazgos se basan en las respuestas de 13 entrevistados, incluyendo tres miembros del comité de vicuña, así como cuatro comuneros y cuatro comuneras.

Once de los entrevistados señalaron que, durante la ejecución del proyecto, fortalecieron sus conocimientos en la conservación de la Vicuña y su habitat natural. Sugiriendo que las actividades implementadas permitieron una comprensión más profunda sobre la protección de esta especie silvestre, así como la importancia de preservar el ecosistema donde habita.

De manera consistente, los mismos 11 participantes afirmaron haber adquirido conocimientos sobre el manejo responsable de recursos del ecosistema, entendiendo la demanda de utilizar los bienes ambientales de forma sostenible, respetando las prácticas tradicionales y manteniendo la armonía con el entorno local.

Asimismo, 11 entrevistados manifestaron que fortalecieron sus conocimientos sobre el desarrollo de mercados justos, reconociendo la importancia de fomentar esquemas comerciales que valoren la fibra de vicuña sin comprometer su conservación. Este enfoque contribuye no solo a generar beneficios económicos para los comuneros y comuneras, sino también establece un sistema de gestión responsable que combina la preservación de la especie con el desarrollo de mejores condiciones para la comunidad.

Estos resultados evidencian que la implementación del proyecto no solo tuvo un impacto ambiental, sino también social y económico, al fortalecer capacidades locales en temas clave para la sostenibilidad del manejo de la vicuña.

Drucker (2001) destaca que el capital humano constituye el recurso más estratégico dentro de cualquier organización, ya que permite no solo desarrollar las capacidades individuales, sino también canalizarlas de manera efectiva hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este marco, resulta prioritario fortalecer las competencias técnicas de los comuneros y comuneras, pues la mejora de estas habilidades no solo incrementa la eficiencia en la ejecución de las tareas asignadas, sino que también potencia la efectividad global de los procesos colectivos, contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad.

También permite tener ideas nuevas y soluciones creativas convirtiéndose este en un factor diferenciador tal como lo menciona una comunera:

Recibí capacitación sobre el tratamiento para las enfermedades de la Vicuña, selección de la fibra de vicuña, capacitación para el acopio y comercialización de la fibra. Aprender esos temas me sirvieron para conocer mejor la enfermedad de la Sarna en camélidos y evitar su contagio entre ellos, en la capacitación de acopio nos enseñaron como debe ser la manipulación de la fibra, el proceso de descordado de la fibra y también como se realiza la comercialización de la fibra (E3, CF3).

Otro comunero nos menciona:

Recibí capacitación sobre el manejo de fibra de vicuña, técnicas de esquila, normativa en la comercialización de la fibra de Vicuña esto me sirvió bastante porque pude participar en el Chaccu cortando la fibra de vicuña sin temor de que vaya a ocurrir un incidente, en cuanto a la comercialización nos enseñaron sobre

el comercio justo y los requisitos para solicitar el uso de la Marca Vicuña Perú para poder comercializar como Comunidad (E2, CM2).

Por otra parte, un integrante del equipo técnico menciona:

El cambio más significativo fue fortalecer los conocimientos de los comuneros en el manejo sustentable de la fibra vicuña y acompañarlos en el proceso de solicitud para el uso de la Marca Vicuña Perú para lograr un comercio justo en el mercado (E3, ET3).

Los testimonios recogidos evidencian que la capacitación en el manejo de la fibra y en aspectos sanitarios de la vicuña ha generado un efecto favorable y relevante en la comunidad. Referidas acciones formativas han contribuido al empoderamiento de los comuneros y comuneras, promoviendo procedimientos sostenibles y responsables en el manejo integral de esta especie.

Esta interrelación entre la salud animal, el tratamiento de la fibra y su posterior comercialización se presenta como un eje clave para asegurar la sostenibilidad del proyecto. Un adecuado estado sanitario de las vicuñas permite una esquila eficiente y de mayor calidad, lo cual repercute directamente en el valor del producto final y en los ingresos de las familias involucradas.

Además, el enfoque orientado hacia el comercio justo y la formalización del proceso de comercialización mediante el uso de la Marca Vicuña Perú representa una herramienta estratégica que, si es implementada de manera efectiva, puede elevar las condiciones socioeconómicas de la comunidad. Al mismo tiempo, contribuye a la

conservación de la especie y a la valorización del recurso en mercados especializados, reforzando la sostenibilidad del manejo comunitario de la vicuña.

La ejecución efectiva del proyecto se evidencia en diversos niveles, siendo uno de los más destacados el involucramiento de los comuneros y comuneras en capacitaciones. Este enfoque participativo ha permitido que las necesidades, intereses y preocupaciones de la comunidad sean incorporadas en la planificación y ejecución de las actividades, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la responsabilidad colectiva respecto a la gestión de los recursos naturales.

La participación activa de los comuneros en la toma de decisiones y en la ejecución de prácticas sostenibles ha fomentado un ambiente favorable para la innovación local y la capacidad de adaptación de la comunidad, elementos esenciales para enfrentar los retos contemporáneos asociados al cambio climático y a la degradación del medio ambiente.

En términos prácticos, la capacitación técnica orientada al manejo de la fibra de vicuña y manejo adecuado de los recursos del medio ambiente ha tenido un impacto tangible en la productividad local. A través del aprendizaje de técnicas de esquila, tratamientos sanitarios para las vicuñas, y estrategias de comercialización, los participantes han logrado optimizar sus procesos, lo que ha conducido a un incremento en la calidad de fibra e ingresos generados por su venta. Este incremento en la eficiencia productiva no solo beneficia de manera directa a los comuneros, sino que genera un

efecto multiplicador en la economía local, al promover nuevas oportunidades de empleo y dinamizar otras actividades complementarias.

Desde el enfoque de desarrollo territorial, la formación en habilidades técnicas y organizativas va más allá de ser una herramienta de mejora productiva. Se configura como un mecanismo clave para el empoderamiento comunitario, propiciando que los habitantes locales desempeñen un papel protagonista en el logro de su desarrollo. La consolidación del capital social, mediante su organización y autogestión, sienta las bases para una dinámica territorial más sostenible, inclusiva y participativa.

En este mismo marco, desde la óptica de la gerencia social, la promoción de los recursos humanos y las relaciones comunitarias a través de procesos de capacitación técnica y organizativa se convierte en una estrategia esencial para el desarrollo sostenible. La formación en competencias específicas, como el manejo sustentable de la fibra de vicuña o la gestión responsable de los ecosistemas, no solo eleva la capacidad productiva y mejora los procesos de comercialización, sino que también empodera a los actores locales. Este empoderamiento les permite adoptar el rol protagónico en la conservación de la vicuña y crecimiento económico de su comunidad, asegurando así la viabilidad a largo plazo del modelo implementado.

En relación con las habilidades blandas identificadas para garantizar un manejo sustentable de la Vicuña se detalla a continuación:

## Gráfico 5

*Identificación de habilidades blandas fortalecidas para el manejo sustentable de la Vicuña durante la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de Comuneros y comuneras de la comunidad de San Juan de Óndores*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

El Gráfico 5 ilustra el reconocimiento del fortalecimiento de las habilidades blandas adquiridas por los comuneros y comuneras durante la ejecución del proyecto orientado al manejo sustentable de la vicuña. En total, se entrevistó a 13 personas, entre ellas tres integrantes del comité de vicuñas, cinco comuneros y cinco comuneras, quienes reportaron avances significativos en distintas competencias interpersonales.

De los entrevistados, 10 indicaron haber desarrollado la capacidad de trabajar en equipo, lo cual es fundamental para promover una participación colaborativa y sostenida

en las actividades comunitarias. De manera similar, 10 personas manifestaron haber mejorado su habilidad para mantener un intercambio de información fluida entre los miembros de la comunidad, facilitando compartir conocimientos y trabajar colectivamente en la solución de dificultades.

Además, 10 participantes señalaron que fortalecieron su capacidad para tomar decisiones, lo que refleja una mayor autonomía y responsabilidad en la gestión del proyecto. También se destacó el aprendizaje en empatía, que permite comprender y valorar las perspectivas de los demás, favoreciendo la cohesión social. Finalmente, otros 10 entrevistados afirmaron haber desarrollado la habilidad de escuchar activamente, una competencia esencial para el diálogo constructivo y la convivencia comunitaria.

Estos resultados evidencian que, además de los conocimientos técnicos, el proyecto contribuyó al desarrollo de competencias sociales que son indispensables para el logro y la continuidad de las acciones impulsadas por la comunidad.

Según Gardner (1983), la teoría de las inteligencias múltiples sostiene que las capacidades humanas son diversas y se manifiestan de distintas formas, lo que refleja un capital humano complejo y multifacético, reconociendo y valorando distintos tipos de habilidades y talentos dentro de la Comunidad. En este sentido, es importante destacar que los comuneros y comuneras no solo poseen destrezas técnicas o productivas, sino también competencias en áreas como la inteligencia interpersonal e intrapersonal. Por ejemplo, la gestión responsable de recursos, como la vicuña, requiere no solo conocimientos técnicos, sino también competencias interpersonales, entre ellas la colaboración, capacidad para resolver conflictos y empatía hacia la naturaleza.

El reconocimiento y fortalecimiento de estas habilidades blandas resulta fundamental para fomentar la integración social y elevar el bienestar personal, simultáneamente, permitir que la comunidad en su conjunto cree un entorno más resiliente, inclusivo y participativo. Tal como lo expresan los testimonios recogidos, un comunero señala:

Aprendí el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la empatía. Destaco la comunicación efectiva, pues aprendí a expresarme mejor sin levantar la voz y a escuchar activamente a los demás, lo que es fundamental para el diálogo y la paciencia (E2, CM2).

Por su parte, un integrante del comité de vicuña comenta: “Antes era difícil trabajar en equipo porque creía que podía resolver los problemas solo; ahora he aprendido a comunicarme, tomar decisiones conjuntamente y ser empático en situaciones inesperadas” (E3, CV3).

Asimismo, un miembro del equipo técnico destaca las estrategias que facilitaron este proceso: “Las acciones implementadas fueron la participación comunitaria, el diálogo abierto, la capacitación y el empoderamiento cultural. Al inicio, algunos comuneros mostraron resistencia al cambio, pero con el tiempo mejoró la comunicación y la colaboración entre ellos” (E2, ET2).

Estos testimonios reflejan un cambio significativo en las formas de interacción comunitaria, evidenciando la relevancia de una comunicación clara, la colaboración grupal, así como la capacidad de ponerse en el lugar del otro. para consolidar un ambiente de respeto y cooperación.

Desde el enfoque territorial, el fortalecimiento de habilidades blandas en la población de San Juan de Óndores es un elemento clave para el manejo integral de recursos naturales y la autonomía local. Este enfoque reconoce que la comunidad mantiene un vínculo profundo con su territorio cultural, histórico y social. Por tanto, desarrollar competencias como la comunicación eficiente, colaboración grupal y la empatía no solo mejora la interacción interpersonal, sino que también refuerza la conexión con el territorio y la capacidad para gestionar los recursos de forma sostenible.

La comunicación efectiva facilita un diálogo abierto sobre las prácticas sustentables de la vicuña, promoviendo la elección de acciones fundamentadas en datos fiables en beneficio de la comunidad como del medio ambiente. De igual manera, el trabajo en equipo y la empatía son esenciales para construir una gestión territorial participativa, permitiendo a los miembros abordar desafíos de manera colectiva y encontrar soluciones que respondan a las necesidades y aspiraciones de todos.

Desde la gerencia social, fortalecer estas habilidades blandas contribuye a crear un entorno donde los comuneros y comuneras pueden expresar sus ideas y preocupaciones, mejorando la calidad de las decisiones e impulsando el sentido de pertenencia, la responsabilidad social compartida hacia el territorio y sus recursos. Habilidades como la empatía y la escucha activa son fundamentales para consolidar relaciones de confianza y cohesión social, elementos esenciales para que la comunidad sea resiliente frente a crisis y adversidades. De esta forma, San Juan de Óndores se posiciona como protagonista activo de su propio desarrollo, capaz de adaptarse a los cambios y construir un futuro sostenible y equilibrado.

A continuación, los hallazgos a partir de la segunda pregunta de investigación:

5.2. ¿Cuáles fueron los principales ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto en la comunidad Campesina de San Juan de Óndores?

La ejecución del proyecto en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores ha generado un impacto significativo en diversos ámbitos, transformando el comportamiento social, económico y ambiental de la comunidad. Estos resultados evidencian una mejora sustancial en la cohesión social, el empoderamiento comunitario y la administración sostenible de los recursos naturales, con particular atención al manejo de la vicuña. Asimismo, el proyecto ha contribuido a la creación de un entorno más inclusivo y resiliente, donde los integrantes de la comunidad se sienten reconocidos y alentados a involucrarse activamente en su propio proceso de desarrollo.

Seguidamente, se destacan los principales ámbitos que resultaron afectados positivamente en la implementación del proyecto, evidenciando cómo estas contribuyeron al bienestar general de la comunidad y a la sostenibilidad de sus recursos.

## Gráfico 6

*Reconocimiento del ámbito social que ha sido afectado de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Entrevista al comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

En el gráfico 6 se observa el reconocimiento del impacto positivo en el ámbito social generado por la ejecución eficaz del proyecto. De las 13 entrevistas realizadas, 10 entrevistados (3 integrantes del comité de vicuñas, 5 comuneros y 5 comuneras) manifestaron que se fortaleció la identidad cultural, dado que la práctica del manejo de la vicuña está vinculada a la cosmovisión andina y a conocimientos ancestrales.

Asimismo, reconocieron el fortalecimiento de la cohesión comunitaria durante las actividades programadas, lo cual fomentó la colaboración y el trabajo colectivo entre comuneros y comuneras. Por otro lado, tres entrevistados prefirieron no opinar, argumentando que su limitada participación debido a la crisis sanitaria dificultaba emitir una valoración al respecto.

Un enfoque inclusivo en el desarrollo territorial “Promueve el involucramiento constante de los miembros de la comunidad en los procesos de planificación y gestión del territorio, fortaleciendo la cohesión social y generando un sentido de pertenencia que contribuye a reducir tensiones sociales y a promover la estabilidad” (Pérez, 2018).

La participación activa de los comuneros y comuneras no solo es un acto formal de inclusión, sino un proceso continuo de empoderamiento y aprendizaje mutuo. Tal como expresa una comunera:

“Fui responsable con mi participación en todas las actividades, especialmente en los talleres de descordado de fibra de vicuña. Desde los primeros proyectos de repoblamiento en 1990, he participado continuamente. La vicuña es el camélido que nos representa; soy promotora del descordado de fibra en la comunidad, enseñando incluso a mi hermana y vecinas. También participo en los Chaccus programados por el Comité de Vicuña” (E1, CF1).

Por su parte, el equipo técnico señaló que “Los ámbitos que experimentaron cambios fueron social, cultural, económico, político y ambiental, destacando el fortalecimiento en la preservación de técnicas tradicionales de manejo y esquila, manteniendo vivas las tradiciones y el respeto hacia el medio ambiente” (E1, ET1).

Además, un integrante del comité de vicuñas manifestó que:

Mejoró la educación de los comuneros en el manejo sostenible de la vicuña, y adquirimos nuevos conocimientos para combatir la sarna que afecta también a otros camélidos, como llama y alpaca. Asimismo, aprendimos a trabajar en

equipo, mejorar la comunicación y organizarnos mejor para participar en los Chaccus (E1, CV1).

Los testimonios recopilados evidencian que la participación activa genera un impacto positivo y sostenido, manifestado en un proceso de empoderamiento y aprendizaje constante. El impulso al desarrollo de la cohesión social y reconocimiento de las raíces culturales, junto con la preservación de conocimientos ancestrales y la adopción de nuevas prácticas, contribuyen al desarrollo territorial sostenible. Desde esta perspectiva, el enfoque inclusivo garantiza no solo una distribución equitativa de recursos y beneficios, sino que también adapta el proceso a las realidades locales, promoviendo una gobernanza democrática, eficaz y transformadora.

Finalmente, desde la gerencia social, es fundamental promover la cohesión grupal y la internalización de la identidad colectiva de los comuneros y comuneras con su territorio y tradiciones, aspectos esenciales para la sostenibilidad de cualquier iniciativa social. El involucramiento proactivo en la planificación y gestión territorial representa una vía clave para el empoderamiento comunitario y la cohesión social, permitiendo a la comunidad tomar decisiones informadas y avanzar hacia un desarrollo equitativo y sostenible.

## Gráfico 7

*Reconocimiento del ámbito económico que ha sido afectado de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Entrevista al comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

El gráfico 7 muestra el reconocimiento del impacto positivo en el ámbito económico, resultado de la ejecución eficaz del proyecto en San Juan de Óndores. De las 13 entrevistas realizadas, 10 participantes (3 integrantes del comité de vicuñas, 3 comuneros y 4 comuneras) señalaron que el proyecto contribuyó a la obtención recursos económicos mediante la producción y venta de fibra de vicuña. Esta actividad creó empleos temporales vinculados a la recolección, procesamiento y comercialización del recurso.

Según Baker y Mazzotti (2005):

La conservación de la vicuña no puede limitarse únicamente a su protección, sino que debe incluir un enfoque de manejo sostenible que incorpore activamente a las comunidades locales. Esto implica integrar sus necesidades económicas con los objetivos de conservación, promoviendo una relación de beneficio mutuo entre las personas y el medio natural.

En este sentido, los testimonios evidencian que, al percibir ingresos económicos, los comuneros y comuneras fortalecen su compromiso con un manejo responsable y sostenible de la vicuña.

La propuesta de un manejo sostenible con participación comunitaria resulta esencial, ya que permite salvaguardar la Vicuña y constituir una oportunidad económica de impacto considerable. Tal como lo explica un integrante del equipo técnico:

El incremento de la población de vicuñas permite tener una mayor cosecha de fibra, que posteriormente es vendida a la empresa italiana 'Compañía Viento SPA'. Antes de la ejecución del proyecto, la población de vicuñas era menor y la mortalidad por sarna era más alta (E3, ET3).

De igual manera, un miembro del comité de vicuñas señaló: "Sí hay un cambio en la comunidad. Se ha incrementado la cosecha de fibra de vicuña, lo que ha generado mayores ingresos para mejorar la infraestructura y para el pago de quienes realizan estas labores" (E2, CV2).

Asimismo, una comunera destacó el impacto directo de estos ingresos: “Nos dieron un aguinaldo de S/500.00 a cada comunero; con ese dinero pude comprar víveres para mi familia” (E3, CF3).

Otra comunera añadió: “Sí noté cambios. Al incrementarse la población de vicuña, tenemos más fibra para vender. El año pasado nos dieron un aguinaldo de S/500.00. Aunque no es mucho, sirvió para cubrir algunos gastos de mi familia, como víveres y útiles escolares” (E4, CF4).

Estos testimonios reflejan como el involucramiento de los actores en el manejo sostenible de la vicuña ha resultado beneficiosa tanto para la conservación de la especie como para el bienestar económico de la comunidad. La venta de fibra de vicuña, facilitada por alianzas comerciales, como la establecida con la empresa italiana mencionada, representa un ingreso clave que contribuye al desarrollo económico local.

En este contexto, el manejo sostenible no solo genera empleo e ingresos, sino que también fortalece la identidad cultural y promueve la conservación ambiental. La fibra de vicuña se convierte así en un motor para el desarrollo territorial sostenible, al integrarse en un modelo que respeta los valores ecológicos y culturales del territorio, empoderando a los comuneros y comuneras y fomentando su participación activa.

Desde esta experiencia se demuestra que es posible compatibilizar el cuidado y preservación de los recursos naturales con la mejora de la economía de las comunidades, siempre que se promueva una gestión adecuada. El involucramiento constante de comuneros y comuneras en la planificación y ejecución del manejo de la

Vicuña garantiza que sus necesidades sean consideradas, promoviendo una gobernanza inclusiva y corresponsable.

Desde la perspectiva de la gerencia social, los ingresos derivados de la comercialización de la fibra de vicuña constituyen un instrumento estratégico para promover el desarrollo económico y social de las comunidades rurales. Su aprovechamiento, sin embargo, requiere una planificación a largo plazo, la incorporación de innovaciones en los procesos de comercialización y el fortalecimiento de redes de apoyo institucional y comunitario. Estas acciones deben orientarse a garantizar, simultáneamente, la mejora de las condiciones de vida de los comuneros y comuneras, la preservación sostenible del recurso y el fortalecimiento del tejido social local.

### Gráfico 8

*Reconocimiento del ámbito educativo que ha sido afectado de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Entrevista al comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

El gráfico 8 presenta el reconocimiento del impacto positivo en el ámbito educativo. Entre las 13 entrevistas realizadas, 10 participantes (3 integrantes del comité de vicuñas, 3 comuneros y 4 comuneras) manifestaron que la capacitación y formación brindadas durante el proyecto fortalecieron significativamente sus conocimientos sobre el aprovechamiento y gestión responsable de la Vicuña.

De igual manera, los participantes indicaron haber desarrollado una mayor conciencia ambiental, reconociendo la relevancia del uso responsable de los recursos naturales y la preservación de la biodiversidad en su territorio.

González (2021) sostiene que:

La educación constituye un pilar fundamental en el desarrollo territorial, al permitir que las personas adquieran las capacidades necesarias para participar activamente en los procesos sociales, económicos y ambientales. La formación, tanto en disciplinas científicas como en habilidades técnicas, promueve la innovación, eleva la productividad y mejora la competitividad de los territorios.

En efecto, contar con una población formada incrementa de manera significativa su capacidad para impulsar el desarrollo local y participar en procesos de toma de decisiones que promuevan el bienestar comunitario.

Esta perspectiva se refleja en los testimonios recogidos durante la investigación. Un integrante del equipo técnico expresó:

Se fortaleció al Comité de Uso Sustentable de Camélidos Sudamericanos Silvestres, así como a comuneros y comuneras en la administración del recurso vicuña, incluyendo normativas y permisos. Antes de la intervención del proyecto existía un desconocimiento de la normativa (E1, ET1).

De igual forma, un representante del comité de vicuñas indicó: “Mejóro la conservación del medio ambiente. Los comuneros somos más conscientes al realizar el manejo de pastos, gracias a que nos capacitaron en el uso de prácticas silvopastoriles” (E3, CV3).

Por su parte, una comunera afirmó: “Aprendimos nuevas técnicas para el procesamiento de la fibra de vicuña; con estos conocimientos ahora podemos ofrecer el servicio de descordado en otras localidades” (E4, CF4).

Estos testimonios evidencian cómo la capacitación en prácticas sostenibles y en el procesamiento técnico de la fibra ha tenido un doble efecto: por un lado, ha contribuido al fortalecimiento de la conciencia ambiental y, por otro, ha generado nuevas oportunidades económicas para los comuneros y comuneras. En este sentido, la educación actúa como un medio para empoderar a las personas, brindándoles herramientas que les permiten tomar decisiones informadas, promoviendo así una gobernanza local más eficiente y equitativa.

No obstante, es importante resaltar que la educación, por sí sola, no garantiza el desarrollo. Es indispensable que vaya acompañada de políticas públicas orientadas a asegurar el acceso equitativo a los recursos educativos, especialmente en contextos rurales. Además, los procesos formativos deben estar adaptados a las realidades locales

y alineados con las necesidades del mercado, favoreciendo la formación técnica y el desarrollo de competencias pertinentes.

Bajo la perspectiva del desarrollo sostenible, la formación en técnicas de manejo responsable, como se observa en el caso del manejo de la vicuña, permite a los comuneros implementar prácticas que protegen el medio ambiente y mejoran sus condiciones de vida. Por ejemplo, la capacitación en prácticas silvopastoriles contribuye a la preservación de recursos naturales, así como el incremento de la productividad agrícola y ganadera, promoviendo un modelo de desarrollo integral que considera tanto a las personas como al entorno natural. En este marco, las políticas de desarrollo deben ser entendidas no solo como herramientas para el crecimiento económico, sino también como instrumentos para construir sociedades más justas, equitativas y cohesionadas.

Desde la gerencia social, la educación en el manejo sostenible de la vicuña representa un componente esencial para promover el crecimiento integral y sostenible en la comunidad. Al brindar conocimientos y fortalecer capacidades, se fomenta la autonomía, la equidad, el empoderamiento social y la sostenibilidad ambiental. En consecuencia, los comuneros y comuneras no solo mejoran sus prácticas productivas y su capacidad de adaptación ante los cambios, sino que también contribuyen activamente a la preservación del recurso natural y al bienestar colectivo de su comunidad, proyectando beneficios para las generaciones futuras.

## Gráfico 9

*Reconocimiento del ámbito ambiental que ha sido afectado de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Entrevista al comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

El gráfico 9 evidencia el reconocimiento del impacto positivo en el ámbito ambiental. Donde se aplicaron 13 entrevistas, 10 participantes (3 integrantes del comité de vicuñas, 3 comuneros y 4 comuneras). Los participantes manifestaron que la capacitación recibida en materias vinculadas al cuidado de la biodiversidad y a las prácticas agroecológicas contribuyó de manera significativa a la protección de las Vicuñas y preservación del ecosistema natural. Asimismo, se destacó la importancia del ecosistema andino, señalando que las prácticas agroecológicas impulsadas durante el proyecto promueven técnicas de producción que fomentan la sostenibilidad y protegen el entorno natural, garantizando la integridad del suelo y la diversidad de la flora y fauna local.

En concordancia con lo anterior, Salazar (2021) sostiene que:

El desarrollo territorial debe trascender el crecimiento económico y centrarse también en la sostenibilidad ambiental, con el fin de garantizar un entorno habitable y saludable para las generaciones futuras. La integración de políticas territoriales que incorporen la protección del medio ambiente es esencial para elevar la calidad de vida de las poblaciones rurales.

Uno de los testimonios brindados por un miembro del equipo técnico resalta estas acciones:

Se realizó la recuperación de suelos degradados dentro del área de manejo de vicuña, a través de la apertura de zanjas de infiltración y el manejo de pastos naturales. Antes de la intervención del proyecto, no se contaban con áreas adecuadas de pastos naturales para la vicuña (E3, ET3).

Este testimonio evidencia cómo las acciones implementadas durante el proyecto contribuyeron a mejorar el hábitat de la vicuña, además de ello se promovió la restauración ecológica en el territorio comunal. Estas prácticas agroecológicas, enmarcadas dentro de un enfoque de sostenibilidad, fortalecieron la resiliencia del ecosistema frente a amenazas como la erosión del suelo y deforestación del entorno.

Bajo la perspectiva del desarrollo territorial, garantizar la utilización adecuada de los recursos naturales resulta indispensable para mantener un entorno ambientalmente sostenible. Siendo esencial la implementación de estrategias políticas que aseguren un equilibrio entre la explotación sostenible de los recursos y su conservación, al mismo

tiempo que se incentiva la participación efectiva de los actores locales en la planificación territorial y procesos.

En este sentido, desde la gerencia social se destaca persistir en el fomento de políticas que integren la sostenibilidad ambiental como eje transversal del desarrollo en comunidades altoandinas. Esto implica no solo diseñar e implementar proyectos respetuosos con el medio ambiente, sino también fomentar espacios de diálogo y participación donde las comunidades expresen sus necesidades, saberes y preocupaciones. La cooperación interinstitucional e involucramiento de la comunidad es fundamental para asegurar un desarrollo equilibrado, inclusivo y duradero, donde la conservación ambiental y el bienestar económico puedan avanzar de manera conjunta.

Finalmente, el equipo técnico también ha reconocido que los efectos del cambio climático constituyen una amenaza para la población de Vicuñas en la Comunidad. Este reconocimiento resalta la urgencia de fortalecer las estrategias comunitarias y reforzar su capacidad para responder a los desafíos ambientales emergentes en el territorio.

A continuación, se analiza el cambio climático como un factor que condiciona la ejecución efectiva del proyecto y la participación sostenible de la comunidad:

## Gráfico 10

*Identificación del cambio climático como factor limitante para la ejecución efectiva del proyecto*



*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Entrevista a Equipo técnico (3)

El gráfico 10 muestra cómo el cambio climático se considera un factor que limita el desarrollo efectivo del proyecto condicionando su la intervención efectiva, comprometiendo la participación sostenible de los comuneros y comuneras. Esta problemática fue señalada de manera específica por los tres integrantes del equipo

técnico entrevistados, quienes coincidieron en que la desglaciación representa una amenaza para la conservación, manejo y aprovechamiento sostenible de la Vicuña. De acuerdo con su testimonio, la disminución de los glaciares y la variabilidad en las precipitaciones afectan directamente el suministro de agua para el mantenimiento de las praderas naturales, reduciendo así la disponibilidad de forraje y la calidad de los pastizales donde habita esta especie. Este deterioro del hábitat provoca alteraciones en los patrones de migración de las vicuñas, incentivando su desplazamiento hacia otras zonas, lo que repercute negativamente en los ingresos económicos de la comunidad y en la continuidad de sus tradiciones culturales asociadas al manejo de este camélido.

En relación con estas limitaciones, un miembro del equipo técnico expresó lo siguiente:

Otro factor limitante fue el cambio climático, impactando en la conservación de praderas naturales. Por ello se realizó la reforestación con Quinales como parte de la implementación de módulos demostrativos del sistema silvopastoril, para mejorar las condiciones ambientales y productivas actuales de las pasturas naturales. Aunque hubo resistencia a reforestar con esta especie, ya que, según los comuneros, no es tan aprovechable como el pino (E3, ET3).

Este testimonio refleja una acción concreta orientada a mitigar los efectos del cambio climático sobre el ecosistema local. Si bien la reforestación con especies nativas como el *Polylepis* (Quinal) es ambientalmente adecuada, su aceptación social requiere procesos de sensibilización, ya que los comuneros consideran que otras especies como el pino ofrecen mayores beneficios inmediatos.

De igual forma, el testimonio de un comunero evidencia una creciente conciencia ambiental en la comunidad:

Mejóro la conservación del medio ambiente. El ingeniero nos enseñó la importancia de recuperar suelos degradados con la reforestación de Quinual. También nos enseñó el manejo adecuado de los pastos naturales para no invadir el lugar donde viven las vicuñas con nuestro ganado de alpaca y llama. Ahora los comuneros somos más conscientes (E1, C1).

Los testimonios recopilados reflejan que la educación ambiental proporcionada por el equipo técnico ha tenido un impacto positivo en la percepción y comportamiento de los comuneros respecto al manejo sostenible del entorno. Entre las acciones destacadas se encuentran la apertura de zanjas de infiltración y la recuperación de suelos mediante prácticas de pastoreo controlado, lo cual ha contribuido a mejorar las condiciones del hábitat de la vicuña.

En este sentido, los comuneros reconocen que el cambio climático afecta directamente la ejecución del proyecto. La desglaciación y las alteraciones en las lluvias no solo disminuyen la cantidad y calidad del forraje, sino que también generan cambios en los patrones migratorios de la vicuña, comprometiendo su conservación y, con ello, los beneficios socioeconómicos derivados de su aprovechamiento sostenible.

Frente a esta situación, Sullivan (2019) argumenta que:

Es indispensable contar con políticas públicas que fortalezcan la conservación de la vicuña. Entre estas, se destacan la necesidad de crear áreas protegidas,

actualizar los censos poblacionales y establecer un Plan Nacional de Manejo de la Vicuña, aún inexistente a la fecha.

Además, se requiere una actualización normativa que involucre activamente a las comunidades locales, quienes poseen conocimientos ancestrales y un entendimiento profundo de sus ecosistemas, elementos claves para desarrollar soluciones adaptadas y sostenibles. Este enfoque también fortalece el sentido de pertenencia y corresponsabilidad hacia gestión sostenible del entorno.

En marco del desarrollo sostenible, abordar el cambio climático exige reconocer la interdependencia entre la vicuña, su ecosistema y las comunidades que dependen de ella. La formulación de estrategias integradas que incluyan la conservación de la biodiversidad como pilar del bienestar social y ambiental, siendo crucial para asegurar un futuro equilibrado. En este marco, la sostenibilidad ambiental se convierte en un principio central del desarrollo territorial, ya que permite armonizar las necesidades económicas con la protección del entorno natural. Un desarrollo económico que respete los principios de sostenibilidad social y ecológica tiene mayor potencial de perdurar en el tiempo, garantizando así la disponibilidad de recursos para futuras generaciones.

En marco de la gerencia social, la gestión del desarrollo territorial en contextos de cambio climático debe ser integral, inclusiva y participativa. Esto implica promover la equidad, fortalecer el bienestar colectivo y fomentar capacidades locales. La participación comprometida de la comunidad con una gestión eficiente de los recursos naturales, contribuye a un crecimiento económico más justo, logrando reforzar el tejido

social promoviendo una gobernanza más equitativa. Tales condiciones son fundamentales para alcanzar un desarrollo territorial sostenible.

A continuación, se presentan los hallazgos relacionados con la percepción de los comuneros y comuneras de Óndores sobre su participación durante la ejecución del proyecto.

5.3. ¿Cuál fue la percepción de los comuneros y comuneras de la comunidad de Óndores con relación a su participación comprometida y responsable durante en la ejecución del proyecto?

La Comunidad Campesina de San Juan de Óndores fue partícipe de un proceso significativo de participación activa durante la ejecución del proyecto orientado a contribuir al desarrollo sostenible y bienestar de la población. Los hallazgos obtenidos permitieron analizar las percepciones de los comuneros y comuneras en relación con su nivel de involucramiento, así como comprender el impacto que dicha participación tuvo en los resultados alcanzados y en la sostenibilidad de las acciones implementadas. Asimismo, estos resultados facilitaron la identificación de áreas de mejora que podrían fortalecer futuras intervenciones de naturaleza similar, promoviendo una intervención más efectiva e inclusiva.

Se presenta a continuación, los resultados de la percepción de los comuneros y comuneras sobre su participación comprometida y responsable en la ejecución del proyecto.

**Tabla 9**

*Identificación de factores facilitadores que han incidido en la participación comprometida y responsable durante la ejecución efectiva del proyecto*

<b>FACTORES FACILITADORES</b>				
Compromiso de autoridades	Uso de dispositivos electrónicos (Celulares, laptop)	Uso de redes sociales (Facebook y WhatsApp)	Disponibilidad de terrenos comunales para la ejecución del proyecto	Adquisición de equipos y materiales para el reinicio de actividades del proyecto
7	6	3	2	2

Nota. Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Entrevista a equipo técnico (3), comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras

La Tabla 9 presenta los factores facilitadores que incidieron en la ejecución eficaz del proyecto para la participación sostenible de comuneros y comuneras, a partir de respuestas múltiples de 16 entrevistados, entre ellos integrantes del equipo técnico, del comité de vicuñas, comuneros y comuneras. Siete de los entrevistados (tres integrantes del equipo técnico, tres del comité de vicuñas y un comunero) señalaron que el compromiso de las autoridades les brindó confianza para participar en las actividades del proyecto. Por otro lado, seis entrevistados (dos del equipo técnico, dos del comité de vicuñas, un comunero y una comunera) afirmaron que el uso de dispositivos electrónicos como celulares y laptops facilitó su participación en reuniones, capacitaciones y talleres virtuales. Asimismo, tres entrevistados (un comunero y dos comuneras) manifestaron que el uso de redes sociales permitió su participación en las actividades virtuales programadas por los responsables del proyecto.

Respecto a la disponibilidad de terrenos comunales para la ejecución del proyecto, dos entrevistados (un comunero y un miembro del comité de vicuñas) indicaron que esta disponibilidad facilitó los trabajos para el manejo sostenible de la Vicuña. Asimismo, otros dos entrevistados (un miembro del equipo técnico y un comunero) destacaron que la dotación de equipos, herramientas y materiales para el reinicio de actividades del proyecto fue un factor facilitador, ya que se les proveyó de equipos de bioseguridad y herramientas necesarias para participar en las actividades.

Según Kerzner (2017):

Los recursos humanos, financieros y materiales son fundamentales en la planificación y ejecución de proyectos. La integración eficiente de estos recursos resulta esencial para el éxito de cualquier intervención, pues requiere la interacción de diversos elementos bajo un enfoque holístico que valore la sinergia entre ellos. Esta integración contribuye al logro de objetivos, al fortalecimiento de capacidades y aprendizajes de los involucrados, y a la promoción de una cultura de mejora continua.

Por ello, en la ejecución de proyectos del sector público resulta crucial asegurar el compromiso e involucramiento de las autoridades, ya que esto garantiza la asignación presupuestal necesaria y se refleja en una participación sostenible de los actores. Esto se evidencia en el siguiente testimonio de un miembro del equipo técnico:

Los factores que facilitaron mi participación fueron la intervención económica y el compromiso del Gobierno Regional de Junín a través de la Dirección Regional de Agricultura Junín, pues priorizaron el presupuesto del proyecto para reiniciar las

actividades en el mes de junio del año 2020, previa elaboración del plan de vigilancia y control del COVID-19, permitiéndonos intervenir de esta manera en las comunidades campesinas E1, ET1).

Una comunera también manifestó:

Facilitó mi participación el compromiso del comité de vicuñas para adecuar los espacios según los protocolos de bioseguridad para evitar el contagio del COVID-19, la realización de las capacitaciones virtuales y su compromiso de contratar la movilidad para el traslado de todos los comuneros y comuneras a las localidades donde se realizaban los Chaccus (E3, CF3).

Otro factor facilitador fue el uso de dispositivos electrónicos y herramientas digitales, que permitió una notable adaptabilidad al manejo de nuevas tecnologías por parte de los comuneros y comuneras. Así lo resaltó un miembro del comité de Vicuñas: “Facilitó mi participación el uso de la tecnología (celular, laptop), el uso del WhatsApp y redes sociales para participar de actividades virtuales que programaba el proyecto” (E2, CM2).

Otra comunera señaló:

Facilitó mi participación el uso de plataformas virtuales, Zoom, Google Meet para las capacitaciones virtuales. Cuando había capacitaciones virtuales podía participar desde mi celular. Al inicio me complicaba, pero luego aprendí y me familiaricé, porque también lo usaba para las clases de mis hijos (E2, CF2).

Además, la disponibilidad de terrenos comunales se identificó como un factor que contribuyó a la ejecución efectiva del proyecto y promovió un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la conservación de la vicuña. Esto se evidencia en las palabras de un miembro del equipo técnico:

Los factores que facilitaron fueron la disponibilidad de terrenos comunales para el uso sustentable de la vicuña y la aplicación de normativas que regulan el uso y manejo sustentable de la vicuña. Esto se evidenció en la ampliación de los cercos permanentes para el manejo de la vicuña con la participación de los comuneros y comuneras (E2, ET2).

Otro elemento relevante fue la adquisición de equipos y materiales para el reinicio de las actividades del proyecto. Se entregaron equipos de bioseguridad para los participantes, así como herramientas para la ampliación de cercos permanentes destinados al manejo de la vicuña. Esto generó confianza para participar en las actividades programadas, tal como lo expresó un miembro del equipo técnico:

Los factores que facilitaron la ejecución efectiva del proyecto fueron la adquisición de equipos y materiales para la captura y esquila de vicuñas, con el objetivo de mejorar la producción de fibra para la comunidad de San Juan de Óndores (E3, ET3).

En conjunto, los testimonios reflejan que la confianza generada por el compromiso de las autoridades fue un factor clave. Siete entrevistados destacaron que este compromiso les brindó la seguridad necesaria para involucrarse en las actividades del proyecto. Asimismo, el compromiso del comité para adecuar los espacios físicos y

garantizar los protocolos de bioseguridad fue fundamental para facilitar la participación activa de los comuneros.

Esto subraya la relevancia de la asignación presupuestal y del apoyo institucional en la ejecución de proyectos públicos, especialmente para dotar de equipos de bioseguridad y herramientas que permitan su implementación. Tales medidas aseguraron la participación segura de los comuneros, especialmente el marco de la emergencia sanitaria causada por la COVID-19.

Asimismo, el uso de equipos tecnológicos (celulares y laptops) fueron identificados por seis entrevistados como herramientas clave para participar en reuniones, talleres y capacitaciones virtuales. Aunque inicialmente el uso de plataformas virtuales representó un desafío, esta situación se convirtió en una oportunidad de aprendizaje que permitió a los comuneros mejorar sus competencias tecnológicas, aportando beneficios tanto a nivel personal como comunitario.

La disponibilidad de terrenos comunales fue mencionada por dos entrevistados como un factor que facilitó el manejo sostenible de la vicuña. Este elemento no solo permitió la ejecución técnica del proyecto, sino que también promovió un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la conservación de esta especie.

Desde el enfoque del desarrollo sostenible, el proyecto representa una estrategia clave para asegurar la protección de la vicuña y bienestar de la comunidad. Siendo un proceso dinámico que requiere la colaboración de diversos actores y la integración de diversas estrategias. Al fortalecer la participación comunitaria, el compromiso institucional y el uso adecuado de tecnología, es posible alcanzar resultados positivos

que beneficien tanto a la biodiversidad como al desarrollo local, asegurando un futuro sostenible para todos.

Desde la perspectiva de la gerencia social, resulta fundamental fomentar la participación activa y continua de los comuneros y las comuneras en los procesos de toma de decisiones. Esto requiere su involucramiento comprometido en la implementación del proyecto, con el propósito de asegurar su sostenibilidad, proteger los recursos naturales junto con la biodiversidad, así como contribuir a la construcción de un futuro más justo y sostenible.

Por otro lado, también hay comuneros y comuneras que reconocen no haber participado debido a diferentes factores limitantes que a continuación se detalla:

**Tabla 10**

*Identificación de factores limitantes que han incidido en la participación comprometida y responsable durante la ejecución efectiva del proyecto*

<b>FACTORES LIMITANTES</b>		
Factor limitante - Pandemia del COVID-19	Limitaciones para el acceso a internet	Desconocimiento de uso de herramientas digitales (Zoom y Google meet)
16	16	10

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia. Respuestas múltiples. Entrevista a equipo técnico (3), comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras

La Tabla 10 detalla los factores limitantes identificados por los comuneros y comuneras que obstaculizaron su participación comprometida y responsable durante la ejecución efectiva del proyecto. Para ello, se realizaron 16 entrevistas ( tres integrantes del equipo técnico, tres integrantes del comité de vicuñas, cinco comuneros y cinco

comuneras). Todos los entrevistados señalaron que la pandemia de la COVID-19 fue un factor limitante, debido al confinamiento obligatorio para evitar su propagación. Asimismo, los 16 entrevistados también reconocieron como limitante el acceso restringido a internet, ya que en la Comunidad era deficiente. Por otro lado, 10 entrevistados (tres integrantes del equipo técnico, un miembro del comité de vicuñas, tres comuneros y tres comuneras) mencionaron que el desconocimiento en el uso de herramientas digitales como Zoom y Google Meet limitó su participación en reuniones y capacitaciones virtuales programadas.

La pandemia de COVID-19 constituyó un desafío significativo para la implementación efectiva del proyecto con participación sostenible de comuneros y comuneras. El 15 de marzo de 2020, mediante el Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, se declaró el estado de emergencia nacional por un periodo inicial de quince días calendario, estableciéndose el aislamiento social obligatorio como medida preventiva. Este estado de emergencia fue posteriormente prorrogado en varias ocasiones, extendiéndose por más de cinco meses hasta el 30 de agosto de 2020. Durante dicho periodo, la reactivación económica se implementó de manera gradual; sin embargo, su ejecución estuvo condicionada a la presentación y aprobación de un plan de vigilancia y control del COVID-19, lo cual limitó parcialmente la continuidad de las actividades del proyecto.

En este contexto, el equipo técnico del proyecto implementó dicho plan, que permitió la realización de capacitaciones presenciales en grupos reducidos. No obstante,

el proceso de adaptación fue lento, ya que muchas personas no estaban acostumbradas al uso de mascarillas y manifestaban temor al contagio, lo cual resultó en una participación reducida en las actividades presenciales.

Según Eger y Sari (2021):

La crisis sanitaria tuvo efectos negativos significativos en la salud mental de diversas poblaciones y generó consecuencias económicas considerables. Los autores destacan la estrecha interrelación entre salud mental y bienestar económico, señalando que el deterioro de uno puede exacerbar el del otro. Además, proponen que las políticas públicas deben abordar ambos aspectos de manera integrada.

Durante la crisis sanitaria se evidenció un deterioro en la salud mental, acompañado de temor al contagio, lo que afectó la productividad y la participación de comuneros y comuneras en el proyecto. Esto se refleja en el siguiente testimonio de un miembro del equipo técnico:

El año 2020, en el mes de marzo, se declaró el país en estado de emergencia, paralizando la ejecución del proyecto. Frente a esta situación, en el mes de junio de 2020 se realizó y aprobó el plan de vigilancia y control del COVID-19 para evitar contagios y reactivar el proyecto. Asimismo, se realizó la ampliación excepcional de plazo. Durante la ejecución se presentaron dificultades en los trámites y la verificación en campo para realizar la Declaración de Manejo de Vicuña y la comercialización de la fibra, debido a que las instituciones no estaban atendiendo con regularidad por el cumplimiento de las restricciones del Estado frente a la

pandemia y la adaptación del personal al trabajo virtual. Aún no se habían implementado protocolos para que el personal realizara verificaciones en campo. La participación presencial de los comuneros era limitada por el temor al contagio del COVID-19 (E1, ET1).

Un integrante del comité de vicuñas expresó:

Dificultó la ejecución del proyecto la pandemia del COVID-19, no podíamos reunirnos para realizar capacitaciones, muchos comuneros y comuneras tenían temor de contagiarse, no había mucha participación. Frente a esta situación se realizaron capacitaciones virtuales, pero se presentaron dificultades en la conexión a la red de internet, no se tenía buena señal de internet o no se tenían datos, aparte que recién nos estábamos adaptando a usar las redes sociales (Facebook), plataformas virtuales (Zoom, Google Meet) para participar en talleres, capacitaciones y reuniones virtuales (E1, CV1).

Desde la perspectiva de los comuneros, un testimonio señala:

No participé en el proyecto los años 2020 y 2021, porque el año 2020 estaba aislado a causa de la pandemia del COVID-19 en la ciudad de Lima. Viajé a visitar a mi hijo y me quedé allí porque estaba prohibido que las personas se movilizaran de un lugar a otro para evitar el contagio. Además, mi hijo tenía temor de que me contagiara y me hizo quedar hasta que mejorara la situación. Retorné el año 2022 a la Comunidad de San Juan de Óndores (E5, CM5).

Otro comunero manifestó:

No participé esos años porque estaba aislado a causa de la pandemia del COVID-19. Sufro de presión alta, mis hijos y familiares me dijeron que no participe porque soy una persona vulnerable. Además, no me acostumbraba a usar mascarilla, sentía que me asfixiaba, a veces por eso prefería no salir de casa (E4, CM4).

Los testimonios evidencian que el temor al contagio afectó significativamente la salud mental de los comuneros, limitando su participación en el proyecto. Este miedo, sumado a las restricciones de movilidad y el aislamiento, redujo la productividad y dificultó el desarrollo de actividades comunitarias. Algunos comuneros no participaron durante los años 2020 y 2021 por encontrarse en otras ciudades, mientras que otros, por pertenecer a grupos de riesgo, fueron aconsejados por sus familias de no participar, evidenciando la atención prioritaria hacia la salud y el bienestar, así como las implicaciones emocionales derivadas del aislamiento prolongado.

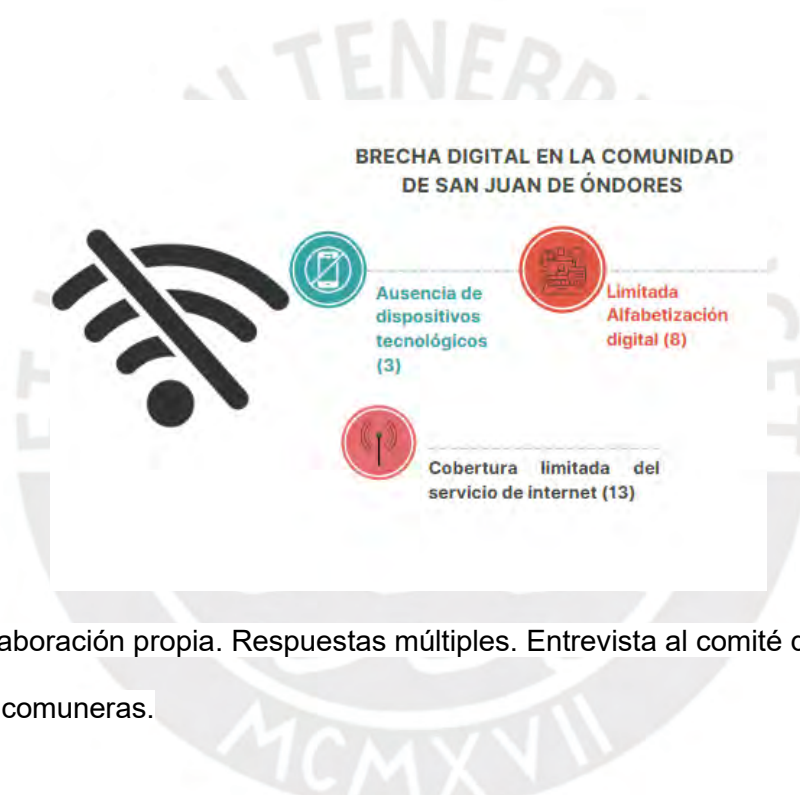
A partir del enfoque de los derechos humanos, es fundamental que las acciones ante emergencias sanitarias respeten y protejan a las poblaciones vulnerables. En ese sentido, es necesario implementar instrumentos de gestión pública que permitan una intervención eficaz de los proyectos productivos ante eventos sanitarios imprevistos, pues el involucramiento activo y comprometido de la comunidad es clave por ser el protagonista de su propio desarrollo y bienestar.

La crisis sanitaria evidenció la interconexión entre la salud mental y participación comunitaria. Desde la gerencia social, se hace imprescindible abordar estos desafíos de forma integral, promoviendo el bienestar emocional e impulsando la inclusión activa de

todos los comuneros y comuneras en la vida comunitaria. La implementación de estrategias adecuadas reduce los efectos negativos de la pandemia y fortalece la resiliencia de la comunidad a largo plazo.

### Gráfico 11

*Identificación de la brecha digital como factor limitante para la participación comprometida y responsable durante en la ejecución del proyecto*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples. Entrevista al comité de Vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

En el Gráfico 11 se identifica la brecha digital como un factor limitante para la participación comprometida y responsable durante la ejecución del proyecto. Para este análisis se entrevistaron a 13 personas (tres miembros del comité de vicuñas, cinco comuneros y cinco comuneras). Los 13 entrevistados coincidieron en que existió una cobertura limitada del servicio de internet, debido a que San Juan de Óndores carece de

una red de telecomunicaciones adecuada. A ello se sumó la alta demanda, que superó la capacidad de las redes existentes proporcionadas por las empresas de telefonía.

Asimismo, ocho entrevistados (un miembro del comité de vicuñas, tres comuneros y cuatro comuneras) reconocieron tener una alfabetización digital limitada, lo que les obligaba a depender de un familiar para acceder a plataformas virtuales y poder interactuar. Por otro lado, tres entrevistados (un comunero y dos comuneras) manifestaron no contar con dispositivos tecnológicos en sus viviendas, lo cual también limitó su participación.

Según Rheingold (2002):

El internet y los dispositivos móviles han transformado profundamente la forma en que las comunidades se comunican y organizan, especialmente en contextos de crisis. En la era de la globalización, estas herramientas se han convertido en recursos esenciales para la comunicación y la organización social, siendo ampliamente utilizadas tanto en zonas urbanas como rurales.

Durante la crisis sanitaria, el acceso a internet resultó ser una herramienta crucial. Permitió a los comuneros y comuneras acceder a cursos en línea, recursos educativos y servicios gubernamentales, lo que contribuyó a mejorar sus habilidades, conocimientos y a facilitar la ejecución del proyecto. Sin embargo, no todos los comuneros tuvieron acceso a estos recursos. La ausencia de conectividad y de dispositivos tecnológicos generó una brecha digital, entendida no solo como una falta de acceso, sino también como una limitación en la capacidad de uso efectivo de las tecnologías. Como afirma

Castells (1996): La brecha digital no solo se refleja en el acceso y uso de las tecnologías, sino que también provoca desigualdades en el desarrollo social y económico.

Durante la ejecución del proyecto, la brecha digital fue evidente, tal como lo señala un integrante del equipo técnico:

Se implementaron las capacitaciones virtuales a través de la plataforma Zoom y la página de Facebook de la Dirección Regional de Agricultura Junín, contándose con la participación regular de los comuneros, ya que algunos no contaban con acceso a internet y otros recién se estaban adaptando a esta metodología de trabajo y al uso de herramientas digitales (GF, ET2).

Una comunera expresó lo siguiente:

Cuando participaba en las capacitaciones, a veces no tenía buena señal de internet, no podía escuchar bien, se cortaba el curso; cuando pasaba esto prefería ya no usar mi celular, ni participar (E2, CF2).

Otro testimonio señala:

Dificultó mi participación en las capacitaciones virtuales no saber usar Facebook, Zoom y Google Meet; para poder participar le pedía a mis hijos o nietos que me ayudaran. Cuando no tenían tiempo o no estaban en casa, ya no ingresaba al curso (E3, CF3).

Los testimonios permiten evidenciar que la brecha digital se manifestó de múltiples formas durante la ejecución del proyecto, afectando negativamente la participación en

las capacitaciones virtuales. La falta de acceso a internet, los problemas de conectividad y el desconocimiento en el uso de herramientas digitales fueron factores determinantes que limitaron la efectividad de la metodología implementada.

Lo anterior reafirma que la atención gubernamental es esencial para abordar la brecha digital. No se trata únicamente de garantizar el acceso a internet de calidad en la comunidad, sino el implementar políticas públicas que fortalezcan la alfabetización digital y desarrollo de habilidades. Tal como señala Castells (1996):” Sin estas capacidades, incluso quienes tienen acceso a la tecnología pueden verse en desventaja, al no poder aprovechar plenamente las oportunidades que esta ofrece”.

En ese sentido, Hwang (2012) enfatiza que es necesario que el Estado desarrolle e implemente políticas que permitan que todos los grupos sociales se beneficien de manera justa de las tecnologías digitales.

En un país con características geográficas diversas como el Perú, el fortalecimiento de las telecomunicaciones y el desarrollo de habilidades digitales son fundamentales para garantizar la inclusión.

Desde un enfoque de derechos humanos, las estrategias para abordar la brecha digital deben ser inclusivas y ajustarse a las necesidades específicas de cada comunidad. Las políticas públicas y estrategias deben centrarse en las personas, en sus contextos y capacidades, y no únicamente en la tecnología; garantizando que todas puedan acceder a la digitalización de manera equitativa y sostenible.

Desde la perspectiva de la gerencia social, resulta fundamental promover políticas y programas que aseguren el acceso universal a las tecnologías digitales. Esto implica

tanto la instalación de infraestructura en áreas rurales como la implementación de programas de formación en habilidades digitales. Esto debido a que la alfabetización digital permite el acceso a información, empoderando a las personas para utilizar la tecnología de manera efectiva en su vida diaria.

## Gráfico 12

*Identificación del nivel de participación responsable y comprometida de comuneros y comuneras*



*Nota.* Fuente: Respuestas múltiples. Entrevista al comité de vicuña (3) ,05 comuneros y 05 comuneras.

En el Gráfico 12 se identifican los niveles de participación responsable y comprometida de los comuneros y comuneras en la ejecución eficaz del proyecto. Las respuestas corresponden a 13 entrevistados, conformados por tres miembros del comité de vicuñas, cinco comuneros y cinco comuneras. De ellos, cuatro entrevistados (dos miembros del comité de vicuñas, una comunera y un comunero) afirmaron haber tenido una participación comprometida y responsable de nivel alto. Por otro lado, seis entrevistados (un miembro del comité de vicuñas, tres comuneras y dos comuneros)

señalaron haber tenido una participación de nivel medio, mientras que tres entrevistados (dos comuneras y un comunero) indicaron que su participación fue de nivel bajo.

De acuerdo con Pretty (1995):

La participación sostenible no se limita únicamente a la inclusión, sino que implica también la calidad de dicha participación. Esto significa que los procesos participativos deben ser significativos, promoviendo el aprendizaje colectivo y la generación de conocimiento que beneficie a la comunidad.

En ese sentido, garantizar una participación activa y sostenida por parte de los involucrados es fundamental, ya que estos se convierten en los agentes de cambio dentro de la Comunidad.

La participación responsable y comprometida de los comuneros y comuneras constituye un componente esencial para asegurar la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, tal como se ha evidenciado en secciones previas, la pandemia del COVID-19 representó un obstáculo considerable, limitando la participación esperada. Así lo confirma un testimonio de un integrante del equipo técnico: “El grado de participación responsable y comprometida fue de nivel medio, hubo una participación del 40 % de la población, los pobladores tenían temor de contagiarse con el COVID-19” (E3, ET3).

Una comunera también comparte su experiencia respecto a las limitaciones que enfrentó:

Mi participación responsable y comprometida fue de nivel medio, no pude participar en algunas capacitaciones virtuales, no tenía buena señal de internet;

en algunas capacitaciones presenciales no pude participar porque estaba trabajando fuera de la Comunidad de San Juan de Óndores (E3, CF3).

De manera similar, otro comunero manifestó:

No participé esos años porque estaba aislado a causa de la pandemia del COVID-19, sufro de la presión, mis hijos y familiares me dijeron que no participe porque soy una persona vulnerable. Además, no me acostumbraba a usar mascarilla, sentía que me asfixiaba, a veces por eso prefería no salir de casa (E4, CM4).

Estos testimonios evidencian que la participación limitada durante la pandemia tuvo consecuencias negativas en el cumplimiento de las actividades del proyecto, debido a que el motor de la intervención son los usuarios, es por ello, esencial diseñar e implementar estrategias que faciliten la participación activa de las comunidades, particularmente en los procesos de capacitación y manejo sostenible de recursos, a fin de enfrentar los desafíos que se susciten.

Desde un enfoque humano, la participación sostenible se configura como un proceso transformador. No se trata únicamente de ejecutar acciones o implementar proyectos, sino de propiciar un cambio dentro de la comunidad, así como en su capacidad colectiva para aprender, adaptarse y evolucionar a lo largo del tiempo. En este sentido, la sostenibilidad no radica exclusivamente en la continuidad del proyecto, sino en la capacidad de la comunidad para mantener su involucramiento y generar valor desde sus propios saberes y capacidades.

Desde la óptica de la gerencia social, se promueve un enfoque participativo que valora los conocimientos previos y las experiencias locales, fomentando la construcción del capital social, las redes de confianza y cooperación entre los distintos actores, lo que facilita la implementación exitosa del proyecto, garantizando su sostenibilidad a largo plazo. La participación comunitaria, por tanto, incrementa el compromiso, la corresponsabilidad y el éxito del proyecto en el tiempo.



## Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

**¿Cuáles fueron las estrategias y metodologías de gestión eficaces utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores?**

1. Las estrategias de gestión implementadas en este estudio han demostrado ser altamente efectivas para promover el desarrollo comunitario. En primer lugar, la participación activa de los comuneros y las comuneras fomentó un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, fortaleciendo así los lazos sociales y la cohesión grupal. En segundo lugar la comunicación efectiva se consolidó como un pilar fundamental, al facilitar la inclusión de diversas voces en los procesos deliberativos, lo que promovió el empoderamiento y contribuyó a mejorar la toma de decisiones colectivas. De igual manera, las capacitaciones continuas desempeñaron un rol clave en el fortalecimiento de sus capacidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del entorno. Finalmente, la flexibilidad y la capacidad de adaptación frente a circunstancias imprevistas resultaron esenciales, permitiendo a la comunidad responder de manera ágil y efectiva ante los cambios y necesidades emergentes, particularmente durante la emergencia de salud pública.
2. La implementación de metodologías de gestión efectiva, centradas en un enfoque participativo, ha demostrado ser clave para el desarrollo

comunitario integral y una adecuada gestión de los recursos naturales. A lo largo del estudio, se evidenció la participación activa de todos los actores involucrados enriqueciendo el proceso de toma de decisiones y fortaleciendo el sentido de pertenencia así como el compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Este enfoque permitió que las opiniones y necesidades de la comunidad fueran escuchadas y valoradas, lo que contribuyó a una mayor cohesión social y a la identificación de soluciones pertinentes y sostenibles. Asimismo, el proceso participativo facilitó tanto la gestión responsable de los recursos naturales como la implementación de estrategias eficaces para la gestión del riesgo de desastres, fortaleciendo la resiliencia de la comunidad frente a situaciones adversas. Por otro lado, el monitoreo y la evaluación participativa se revelaron como herramientas fundamentales para medir el avance del proyecto y realizar ajustes oportunos, permitiendo no solo identificar áreas de mejora, sino también empoderar a la comunidad al involucrarla directamente en el seguimiento de sus procesos de desarrollo.

3. La crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, generó limitaciones significativas para la participación presencial debido al temor del contagio entre los comuneros y comuneras provocando una disminución en la asistencia a las actividades planificadas, lo que afectó la efectividad de la estrategia participativa orientada a fomentar el involucramiento comunitario frente a ello se fortaleció la participación utilizando las redes sociales y

plataformas digitales. Debido a que la participación activa es un componente esencial para el éxito de cualquier proyecto comunitario.

4. El enfoque participativo tenía como objetivo empoderar a los comuneros y comuneras en la toma de decisiones, la brecha digital, evidenciada en la limitada alfabetización tecnológica y el escaso acceso a internet, restringió significativamente su participación plena. Muchos miembros de la comunidad no contaban con las habilidades ni con los medios necesarios para participar activamente en las reuniones virtuales, lo que dificultó su involucramiento en las discusiones y decisiones. Esta limitación redujo el alcance del enfoque participativo, al impedir que todos los actores pudieran expresar sus opiniones y contribuir equitativamente en el desarrollo de la toma de decisiones.

**¿Cuáles fueron los principales ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto en la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores?**

5. El ámbito social ha sido el más fortalecido a lo largo del proyecto, ya que la práctica del manejo y aprovechamiento sostenible de la vicuña promovió la identidad cultural y la cohesión comunitaria, ambas enraizadas en la cosmovisión andina y en los saberes ancestrales. Este proceso fomentó la colaboración y el trabajo colectivo entre los comuneros y comuneras. En segundo lugar, el ámbito económico se vio significativamente beneficiado, dado que la obtención y venta de la fibra de vicuña generó ingresos y

empleos temporales, contribuyendo a mejorar la situación económica local. En el ámbito educativo, la capacitación y formación en el manejo sostenible de la vicuña fortalecieron los conocimientos técnicos y la conciencia ambiental de los participantes, posibilitando la adopción de prácticas responsables que benefician tanto a la especie como al ecosistema andino. En última instancia, el ámbito ambiental experimentó un impacto positivo al contribuir a la conservación de la biodiversidad y a la promoción de prácticas agroecológicas, fortaleciendo el empoderamiento comunitario en la protección de los ecosistemas y los hábitats naturales de la vicuña.

6. El cambio climático se identificó como un factor limitante que afectó la efectividad del proyecto, desatacando la necesidad de desarrollar estrategias adaptativas para mitigar sus impactos. Asimismo, se evidenció cierta resistencia por parte de algunos comuneros ante la adopción de nuevas prácticas y tecnologías, como la reforestación con especies nativas.
7. El análisis de la experiencia demuestra que es posible integrar las demandas económicas de la comunidad con la conservación de la Vicuña, alcanzando un equilibrio entre el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental. En este contexto, la gestión participativa y el fortalecimiento de capacidades locales se consolidan como elementos clave para asegurar una distribución equitativa de los beneficios del desarrollo y garantizar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones, contribuyendo así a su empoderamiento y autonomía en la gestión de sus recursos naturales.

**¿Cuál fue la percepción de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores con relación a su participación comprometida y responsable durante en la ejecución del proyecto?**

8. La percepción de los comuneros y comuneras respecto a su participación comprometida estuvo influenciada por una interacción compleja entre factores facilitadores y limitantes identificados durante la ejecución del proyecto. Entre los factores facilitadores, destacó el compromiso de las autoridades locales, quienes generaron confianza brindando la asignación de recursos de manera oportuna y la implementación de medidas de bioseguridad. Estas acciones resultaron fundamentales para mantener la continuidad del proyecto en el contexto de la pandemia, así como para incentivar la participación activa de la comunidad.
9. El uso de tecnologías digitales, como las plataformas Zoom y Google Meet, permitió la realización de capacitaciones y reuniones virtuales, aunque inicialmente representó un desafío para varios comuneros, debido a su falta de familiaridad con estas herramientas. Esta situación generó dependencia de familiares o personas cercanas para acceder a las sesiones virtuales, lo que afectó la regularidad y efectividad de su participación. No obstante, este proceso también representó una oportunidad significativa para el desarrollo de habilidades digitales entre los participantes. Además, la disponibilidad de terrenos comunales para la implementación del proyecto fomentó un sentido de pertenencia y responsabilidad, incentivando una participación más activa en las acciones de conservación de la vicuña.

10. Entre los factores limitantes para una participación comprometida, se identificó la crisis sanitaria a causa del COVID-19, que generó temor al contagio e implementación de restricciones de movilidad impuestas por el Estado. Estas condiciones limitaron la posibilidad de participar en actividades presenciales y virtuales. Asimismo, comuneros en situación de vulnerabilidad, como personas con enfermedades preexistentes o consideradas de alto riesgo, recibieron recomendaciones de sus familias para no participar en actividades comunitarias, reduciendo así su grado de involucramiento.
11. La brecha digital se evidenció como una limitación significativa en la comunidad, especialmente por la escasa cobertura y la deficiente conexión a internet. Esta situación dificultó el acceso de muchos comuneros a reuniones y capacitaciones virtuales, afectando negativamente su nivel de participación e impidiendo la adquisición de nuevos conocimientos. Adicionalmente, la limitada alfabetización digital representó una barrera importante, ya que muchos comuneros no contaban con las habilidades necesarias para interactuar adecuadamente con las plataformas digitales, lo que restringió su integración plena en las actividades del proyecto.
12. Como resultado final, se identificó que gran parte de los comuneros y comuneras reportaron un nivel de participación medio en el desarrollo del proyecto debido a las limitaciones impuestas por el contexto pandémico y la brecha digital, las cuales afectaron la continuidad, el alcance y la

efectividad de la participación comunitaria, a pesar de los esfuerzos por fomentar el involucramiento activo.

## 6.2. Recomendaciones

**¿Cuáles fueron las estrategias y metodologías de gestión eficaces utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras de la Comunidad Campesina de San Juan de Óndores?**

- 1- Es fundamental que las estrategias de gestión continúen siendo participativas, adaptativas y centradas en la comunidad, reforzando continuamente las capacidades humanas, conocimientos técnicos específicos, habilidades blandas a través de la Agencia Agraria Junín y SERFOR. Esto permitirá a la comunidad seguir avanzando hacia un desarrollo territorial inclusivo, basado en la autonomía, siendo este el protagonista de su propio desarrollo.

**¿Cuáles fueron los principales ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto en la comunidad Campesina de San Juan de Óndores?**

- 2- La Vicuña representa una alternativa económica valiosa para el fortalecimiento de las comunidades altoandinas; sin embargo, su aprovechamiento sostenible requiere de un respaldo institucional adecuado. En ese sentido, resulta urgente la implementación de políticas públicas sectoriales que integren a la vicuña dentro de programas nacionales de desarrollo. Actualmente, este recurso no se encuentra adscrito a ningún programa específico, ni cuenta con un plan de manejo

nacional que oriente su gestión. La elaboración de estos instrumentos es fundamental para establecer estrategias claras de uso sostenible, que respondan tanto a los efectos del cambio climático como a eventos sanitarios imprevistos, al mismo tiempo que promuevan el desarrollo de la economía local bajo marcos normativos que aseguren su regulación y control.

**¿Cuál fue la percepción de los comuneros y comuneras de la comunidad de Óndores con relación a su participación comprometida y responsable durante en la ejecución del proyecto?**

- 3- La importancia del acceso a internet y la digitalización se ha vuelto fundamental para el desarrollo educativo, económico y comercial en la actualidad. En este contexto, es crucial promover políticas y proyectos que aseguren el acceso universal a internet, así como a la alfabetización en el uso de tecnologías digitales en las comunidades altoandinas. Esto puede lograrse mediante la instalación de infraestructura adecuada y capacitación para desarrollar habilidades digitales en la población.
- 4- Garantizar el acceso a tecnologías digitales y ofrecer capacitación no solo facilitaría una mayor inclusión, sino que también fortalecería el compromiso y la responsabilidad de los comuneros en futuros proyectos, mejorando así su percepción sobre su rol en la comunidad.

## Capítulo VII. Propuesta

**Qori Vicuña:** Programa de Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de la Vicuña en Comunidades Altoandinas del Perú.

### Introducción

La vicuña (*Vicugna vicugna*) es una especie emblemática de la fauna altoandina y constituye un recurso natural valioso no solo por su contribución a la biodiversidad, sino también por su potencial económico para las comunidades campesinas. Su fibra, reconocida por su alta calidad, es una fuente sostenible de ingresos si se gestiona de manera adecuada. En ese contexto, el presente programa tiene como finalidad promover el uso, manejo y aprovechamiento sostenible de la vicuña, garantizando la conservación de la especie como el empoderamiento social, económico y organizativo de las comunidades altoandinas. Se busca así fomentar un modelo de desarrollo sostenible que beneficie simultáneamente al entorno natural y a los actores sociales involucrados.

### I. Objetivos del Programa

- 1.1. Conservación: Proteger y conservar las poblaciones de vicuñas en su hábitat natural, asegurando la sostenibilidad de la especie.
- 1.2. Desarrollo económico local: Generar ingresos sostenibles para las comunidades a través de la esquila y comercialización de la fibra de vicuña.
- 1.3. Capacitación técnica: Fortalecer las capacidades locales mediante procesos de formación en técnicas de manejo sostenible, esquila y comercialización.

- 1.4. Participación comunitaria: Fomentar la participación activa y responsable de las comunidades en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de la vicuña.

## **II. Estrategias del Programa**

- 2.1. Investigación y monitoreo: Desarrollar estudios científicos sobre la dinámica poblacional de la vicuña y su hábitat, así como monitorear el impacto de las intervenciones humanas.
- 2.2. Capacitación y asistencia técnica: Implementar talleres, cursos y asesoramiento técnico sobre el manejo sostenible de la vicuña, la esquila responsable y procesos de comercialización.
- 2.3. Organización comunitaria: Establecer y fortalecer grupos de manejo comunitario que asuman la gestión compartida de las poblaciones de vicuñas.
- 2.4. Certificación de la fibra: Promover procesos de certificación de la fibra de vicuña como un producto sostenible, ético y de alta calidad.
- 2.5. Alianzas estratégicas: Establecer convenios de cooperación con el Ministerio de Agricultura, ONGs, universidades y otros actores clave para el soporte técnico, legal y financiero.

## **III. Actividades del Programa**

- 3.1. Diagnóstico participativo inicial: Levantamiento de información sobre el estado actual de las poblaciones de vicuñas, capacidades comunitarias y factores socioambientales relevantes.

- 3.2. Talleres de formación: Ejecución de talleres en temas como técnicas de esquila, bioseguridad, manejo de recursos naturales, gestión comunitaria y marketing.
- 3.3. Monitoreo ecológico: Implementación de un sistema de monitoreo continuo que permita evaluar la salud, distribución y comportamiento de las poblaciones de vicuñas.
- 3.4. Planes de manejo participativos: Elaboración conjunta de planes de manejo sostenible adaptados a las realidades de cada comunidad.
- 3.5. Fomento a la comercialización: Desarrollo de canales y estrategias de comercialización, incluyendo ferias, redes locales y comercio justo.
- 3.6. Evaluación y retroalimentación: Establecimiento de mecanismos de evaluación periódica del programa, incorporando aprendizajes para el ajuste y mejora continua.

#### **IV. Resultados Esperados**

1. Incremento sostenible de las poblaciones de vicuñas en áreas bajo manejo comunitario.
2. Mejora significativa en los ingresos económicos de las comunidades a través del comercio de fibra de vicuña.
3. Fortalecimiento de capacidades técnicas, organizativas y de gestión en las comunidades usuarias.
4. Consolidación de un modelo de gestión comunitaria sostenible y replicable en regiones altoandinas del país.

## V. **Financiamiento y Recursos**

El programa será financiado por el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), en coordinación con gobiernos regionales, municipalidades distritales.

Asimismo, se contempla la movilización de recursos adicionales mediante alianzas estratégicas y la promoción de mecanismos de cofinanciamiento de organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales.



## Bibliografía

- Albuquerque Lorens, F. (2008). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Centro Internacional de Formación : [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_en/@led/documents/instructionalmaterial/wcms\\_112316.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_en/@led/documents/instructionalmaterial/wcms_112316.pdf)
- Albuquerque Lorens, F. (2010). *El desarrollo humano local sostenible frente a la crisis actual: Una propuesta de reflexión*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Calmet, C., & Calmet, E. (2015). Competitividad de la cadena productiva y comercialización con valor agregado de la fibra de Vicuña. *Dialnet*, 457-464.
- CEPAL. (11 de Abril de 2000). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f452b35d-de62-43ce-9245-7a735046132c/content>
- CEPAL. (Enero de 2003). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/03f68e10-faab-451b-ac13-4195540abec4/content>
- CEPLAN. (setiembre de 2024). *CEPLAN*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6562639/5678657-guia-para-el-seguimiento-y-evaluacion-de-politicas-nacionales-y-planes-del-sinaplan-actualizada-2024.pdf>
- Charled, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York : Beards Books.
- CITES. (3 de Marzo de 1973). *Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre*. Obtenido de <https://cites.org/sites/default/files/esp/disc/CITES-Convention-SP.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (1995). Ley N.º 26496, Ley para la conservación y aprovechamiento sostenible de la vicuña. Diario Oficial El Peruano.
- Comisión Europea . (199). *Sexto Informe Periódico sobre la situación y evolución socioeconómica de las regiones de la Unión Europea*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de la Comunidad Europea.
- Cowan Ros, C. J., Marcos, M. F., & Muro, M. M. (2022). Las vicuñas como problema de gobierno. Gubernamentalidad ambiental a múltiples niveles y disputas por el modelo de aprovechamiento de la especie. *Revista Brasileña de Estudios Urbanos y Regionales*, 1-28.

- Dirección Regional de Agricultura Junín. (2019). *Expediente Técnico Reformulado "Fortalecimiento de las Capacidades en la Conservación Manejo y Aprovechamiento Sostenible de la Vicuña (Vicugna vicugna) en las Comunidades Campesinas de la Región Junín"*. Huancayo.
- Dirección Regional de Agricultura Junín. (2021). *Informe Técnico N° 06-2021-GRJ-DRADCA/PV*. Huancayo: Dirección Regional de Agricultura Junín.
- Drucker, P. (1966). *The Effective Executive*. New York : Harper & Row.
- FAO. (1998). *FAO*. Obtenido de <https://www.fao.org/4/x2919s/x2919s04.htm>
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York : Basic Books.
- Grinnell, R. (1997). *Social work research of evaluation: Quantitative and qualitative*. Itasca, Illinois USA: Peacock Publisher.
- INEI. (2017). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017 Junín*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1576/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1576/)
- Korswagen Eguren, E. I. (13 de Julio de 2015). *PUCP*. Obtenido de Repositorio de tesis PUCP: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6161>
- Lichtenstein, G. (2002). Manejo de Vicuñas por Comunidades Rurales en Perú . *Catálogo de la Biblioteca CPAU*, 94-104.
- Ministerio de justicia y derechos humanos . (Mayo de 2022). *SPIJ*. Obtenido de <https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2022/06/constitucion-2022.pdf>
- Municipalidad de Óndores. (2014). *Muniondores*. Obtenido de Historia de Óndores: <https://muniondoressecretari.wixsite.com/muniondores/historia-de-ondores>
- Naciones Unidas. (4 de agosto de 1987). *Université du Québec á Montréal*. Obtenido de [https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CM MAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CM MAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Naciones Unidas. (2007). *Naciones Unidas*. Obtenido de [https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS\\_es.pdf](https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_es.pdf)
- Naciones Unidas. (Diciembre de 2018). *Cepal*. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/311197/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- OCDE. (1992). *Technology and the economy :The key relationship*. París: OCDE.
- ONU. (1992). *SINIA*. Obtenido de <https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/sinia/archivos/public/docs/2736.pdf>

- ONU. (2023 de agosto de 2023). *Naciones Unidas* . Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/#:~:text=El%20desarrollo%20sostenible%20implica%20c%C3%B3mo,por%20un%20mundo%20m%C3%A1s%20sostenible.>
- ONU. (2024). *United Nations Sustainable Development Group*. Obtenido de <https://unsdg.un.org/es/2030-agenda/universal-values/human-rights-based-approach>
- PNUD. (1990). *Human Development Reports* . Obtenido de Human Development Reports 1990: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990escompletonostats.pdf>
- PNUD. (marzo de 2005). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2005*. Obtenido de [https://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1344\\_pnud-idh2005-1.pdf#:~:text=la%20competitividad%20humana.%20Si%20se%20entiende%20por,en%20la%20es%2D%20cuela%20\(cultura%20y%20t%C3%A9cnica\)](https://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1344_pnud-idh2005-1.pdf#:~:text=la%20competitividad%20humana.%20Si%20se%20entiende%20por,en%20la%20es%2D%20cuela%20(cultura%20y%20t%C3%A9cnica))
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Putman, R. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American*. New York: Simon and Schuster.
- Schendel, & Hofer. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concept*. USA: West.
- Sen , A. (1999). *Desarrollo y libertad* . Barcelona: Planeta.
- SERFOR. (2023). *Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre*. Obtenido de Repositorio Institucional de SERFOR: <https://repositorio.serfor.gob.pe/bitstream/SERFOR/948/1/SERFOR%202023%20Anuario%20FFS%202022.pdf>
- Serna Clavijo, C. B. (2016). *Repositorio de la Universidad César Vallejo*. Obtenido de Repositorio de la Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20948?locale-attribute=en>
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (2015). *Resolución de Dirección Ejecutiva N.º 060-2015-SERFOR-DE: Lineamientos para el aprovechamiento y comercialización de la fibra de camélidos sudamericanos silvestres*. Lima: SERFOR.
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. (2020, 3 de marzo). *Realizarán censo nacional de vicuñas para el bicentenario*. SERFOR. <https://www.gob.pe/institucion/serfor/noticias/176340-realizaran-censo-nacional-de-vicunas-para-el-bicentenario>
- Valdivieso Morocho, J. I. (Febrero de 2019). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10063#:~:text=El%20objetivo%20fue%20la%20identificaci%C3%B3n%20de%20estrategias%20de,%C3%A1rea%20protegida%20Reserva%20de%20Producci%C3%B3n%20de%20Fauna%20Chimborazo.>

Vargas , S., Lapéze, J., & Mamani , J. (2018). Manejo de vicuña (*Vicugna vicugna*) para esquila desde la construcción colectiva: Estudio de caso en la Cuenca de Pozuelos, Jujuy, Argentina. *Red Iberoamericana de Economía Ecológica*, 55-68.

Vazquez Barquero, A. (04 de febrero de 2000). *CEPAL*. Obtenido de Repositorio CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/96269953-87d5-4cff-8984-d5d944981ad2/content>



## Anexo

### ENTREVISTA ESTRUCTURADA A SUJETOS DE DERECHO

#### DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos:

Edad:

Sexo: Femenino Fecha:

**Indicador 1: Factores limitantes y facilitadores que han incidido en la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de comuneros y comuneras.**

**Ámbito 1.1. Tipo de factores limitantes y facilitadores que han intervenido en la ejecución efectiva con la participación sostenible de los comuneros y comuneras.**

Considerando los factores limitantes y facilitadores identificados en la ejecución del proyecto como se detalla:

Factores Limitantes	Factores Facilitadores
Pandemia del COVID -19.	Compromiso de las instituciones públicas (DRAJ, SERFOR, otros) y privadas (ONGs).
Cambio climático.	Uso de tecnología para la comunicación y reuniones virtuales.

1.1.1. ¿Qué facilitaron tu participación en la ejecución del proyecto durante los años 2020-2021? Deme ejemplos

1.1.2. ¿Qué dificultaron tu participación en la ejecución del proyecto durante los años 2020-2021? Deme ejemplos

1.1.3. Frente a las dificultades que se presentaron ¿De qué manera actuó para solucionarlo? ¿Por qué? ¿Qué resultados de cambios se dieron a partir de sus sugerencias para mejorar?

**Ámbito 1.2. Grado de compromiso y responsabilidad de los comuneros en la ejecución efectiva con la participación sostenible de los comuneros y comuneras.**

1.2.1. Entendiéndose el compromiso a una promesa o acuerdo que una persona asume voluntariamente, con otra persona o entidad, para cumplir con ciertas obligaciones o responsabilidades ¿Usted estuvo comprometida(o) con la ejecución del proyecto?

SI NO\_\_\_¿Por qué?

1.2.2. Entendiéndose que el Nivel alto se refiere a que tuvo una dedicación total, participación en todas las actividades programadas, el nivel medio, tuvo una participación momentánea, de manera ocasional (de vez en cuando), con disposición a contribuir y cumplir con sus responsabilidades y el nivel bajo, no tuvo interés en participar en las actividades programadas ¿Su nivel de participación fue alto, medio o bajo? ¿Por qué lo considera así? ¿qué influyó en que así sea?

1.2.3. Entendiéndose que responsabilidad es cumplir con ciertas tareas, roles o compromisos de manera adecuada y en el tiempo establecido. Habiéndose programado las siguientes actividades durante la ejecución del proyecto: Reuniones de coordinación comunal, talleres, capacitaciones, faenas para implementar el cerco permanente de manejo de vicuña, Chaccu.

¿Usted fue responsable con su participación en todas las actividades de la ejecución del proyecto? ¿Por qué lo considera así? ¿Qué influyó que sea así?

1.2.4. Entendiéndose que el Nivel alto se refiere a que tuvo una dedicación total, participación en todas las actividades programadas, el nivel medio, tuvo una participación momentánea, de manera ocasional (de vez en cuando), con disposición a contribuir y cumplir con sus responsabilidades y el nivel bajo, no tuvo interés en participar en las actividades programadas ¿Su nivel de responsabilidad fue Alto, medio o bajo? ¿Por qué lo considera así? ¿Qué influyó en que así sea?

1.2.5. ¿Cómo cree que se podría mejorar el compromiso y responsabilidad de todos los comuneros y comuneras en la ejecución del proyecto? Deme un ejemplo

## **Indicador 2. Eficacia de las estrategias y metodologías de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras.**

### **Ámbito 2.1. Tipo de estrategias para lograr la gestión efectiva durante la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras.**

2.1.1. Durante la ejecución de proyecto ¿Qué tipo de capacitación o apoyo recibió? ¿Qué aprendizajes nuevos en relación al manejo y aprovechamiento sostenible de la vicuña tuvo?

2.1.2. ¿Conoce de alguna colaboración o alianza con otra institución en la ejecución del proyecto?

**SI \_ NO\_\_\_** ¿De qué manera considera que ha beneficiado para el manejo y aprovechamiento sostenible de la vicuña? ¿Por qué?

### **Ámbito 2.2. Tipo de metodologías de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras.**

2.2.1. Considerando que una metodología de gestión efectiva es una forma organizada y ordenada de hacer las cosas para que un proyecto salga bien. A continuación, se detalla estas metodologías de gestión:

- 1. Enfoque participativo:** Involucra activamente a los miembros de la comunidad en la planificación, implementación y evaluación de proyectos, promoviendo la toma de decisiones colectivas y el empoderamiento.
- 2. Desarrollo comunitario integral:** Se enfoca en atender las necesidades y aspiraciones de la comunidad, considerando aspectos sociales, económicos, culturales y ambientales.
- 3. Gestión de recursos naturales:** Se centra en la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, como la tierra, el agua y la biodiversidad, en colaboración con la comunidad.
- 4. Gestión del riesgo de desastres:** Ayuda a las comunidades a identificar y reducir los riesgos asociados con desastres naturales y otros peligros, fortaleciendo su capacidad de preparación y respuesta.
- 5. Monitoreo y evaluación participativa:** Involucra a los miembros de la comunidad en la recopilación y análisis de datos para evaluar el progreso de los proyectos y mejorar su eficacia a lo largo del tiempo.

¿Qué tipo de metodología identifica que utilizaron en la ejecución del proyecto? ¿Por qué?

2.2.2. Desde su punto de vista ¿En qué ayudaron estas metodologías para la ejecución del proyecto? ¿Por qué?

2.2.3. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar las metodologías en la ejecución del proyecto?

**Indicador 3. Ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto.**

**3.1. Clases de ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto**

3.1.1. ¿Ha notado algún cambio positivo en su economía desde la ejecución del proyecto? ¿Cuál? ¿En que los beneficia?

3.1.2. ¿Ha mejorado la educación en la comunidad desde la ejecución del proyecto? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿En qué los beneficia?

3.1.3. ¿Mejoró la conservación del medio ambiente desde la ejecución del proyecto? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿En qué los beneficia?

3.1.4. ¿Mejoró la infraestructura de la comunidad desde la ejecución del proyecto? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿En qué los beneficia?

**3.2. Tipo de elementos que permitieron fortalecer de manera positiva los ámbitos para la ejecución eficaz del proyecto.**

3.2.1. ¿Los profesionales estuvieron comprometido en realizar talleres, capacitaciones sobre el manejo y aprovechamiento sostenible de la Vicuña en el proyecto? ¿Con qué frecuencia realizaban estas actividades? ¿Qué habilidades nuevas en sobre el manejo y aprovechamiento sostenible de la Vicuña aprendió en el proyecto?

3.2.2. ¿Dónde se realizaban los talleres y capacitaciones? ¿Se utilizó proyector u otro equipo?

3.2.3. ¿En los talleres y capacitaciones participaron otros profesionales de otras instituciones? ¿A qué instituciones representaban?

Sí participaron otras instituciones, estuvieron representantes de SERFOR y SENASA.

#### **Indicador 4. Percepción de los comuneros y comuneras con relación a su participación comprometida y responsable**

##### **4.1 Tipo de capacidades blandas y duras que los comuneros y comuneras reconocen que han adquirido para lograr su participación comprometida y responsable.**

Entendiéndose las capacidades blandas como aquellas habilidades relacionadas con el comportamiento, la actitud y el enfoque de una persona en su entorno laboral y personal. Siendo estas fundamentales para el éxito en el trabajo y en la vida. A continuación, se menciona alguna de ellas: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, creatividad, toma de decisiones, flexibilidad, adaptabilidad, empatía resiliencia, asertividad, otros.

4.1.1. ¿Qué capacidades blandas aprendió en la ejecución del proyecto?

4.1.2. ¿Estas capacidades blandas le ayudaron a tener una participación comprometida y responsable en la ejecución del proyecto? ¿Por qué?

Entendiéndose capacidades duras como habilidades específicas y cuantificables que una persona adquiere a través de la educación, la formación o la experiencia laboral. Estas habilidades suelen estar relacionadas con conocimientos técnicos, herramientas o software específicos, y son necesarias para desempeñar tareas específicas en un campo o industria determinada. En relación al proyecto se menciona las habilidades duras impartidas: Identificación y selección de Vicuñas, captura de Vicuña, sanidad de la Vicuña, monitoreo de poblaciones de Vicuña. Uso de tecnología para el monitoreo de Vicuña (GPS, cámaras, otros)

4.1.3. ¿Qué capacidades duras aprendió en la ejecución del proyecto? Menciónelas

4.1.4. ¿Estas capacidades duras le ayudaron a tener una participación comprometida y responsable en la ejecución del proyecto? ¿Por qué?

##### **4.2. Nivel de participación comprometida y responsable que los comuneros y comuneras reconocen haber llevado a cabo en los diversos componentes del proyecto.**

Entendiéndose participación comprometida al involucramiento activo, dedicación y responsabilidad en actividades, tareas y otros para el cumplimiento de objetivos en la ejecución del proyecto

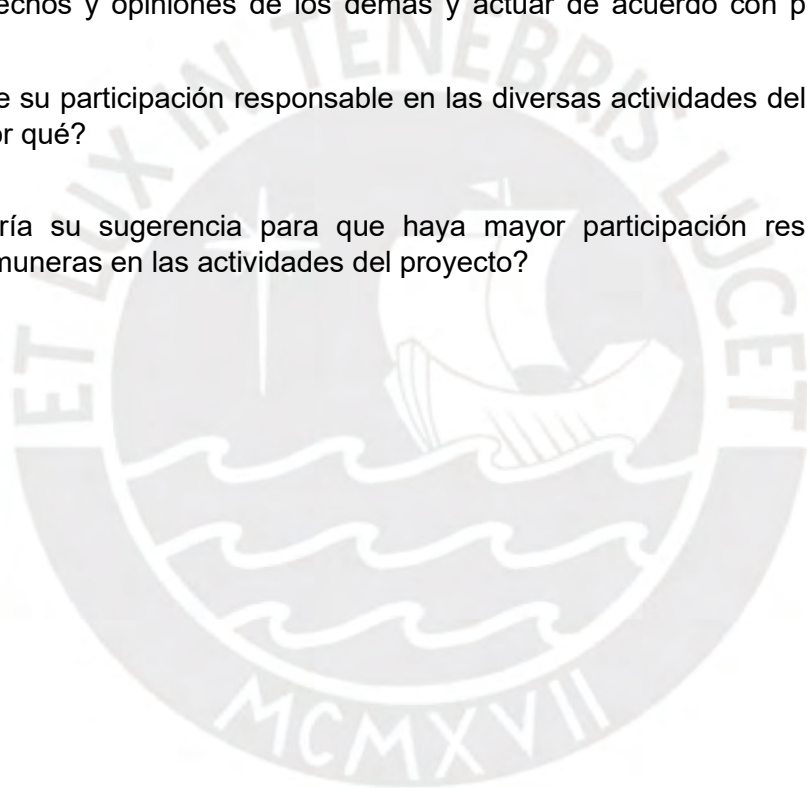
4.2.1. ¿Cómo fue su participación comprometida en los diversos componentes del proyecto? ¿Alto, medio bajo? ¿Por qué?

4.2.2. ¿Cuál sería su sugerencia para que haya mayor participación comprometida de los comuneros y comuneras en la ejecución del proyecto?

Entendiéndose participación responsable al involucramiento activo en actividades de los componentes en la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta el impacto de las acciones en uno mismo, en los demás y en el entorno. Implica asumir la responsabilidad de las propias acciones, respetar los derechos y opiniones de los demás y actuar de acuerdo con principios éticos y valores morales.

4.2.3. ¿Cómo fue su participación responsable en las diversas actividades del proyecto? ¿Alto, medio bajo? ¿Por qué?

4.2.4. ¿Cuál sería su sugerencia para que haya mayor participación responsable de los comuneros y comuneras en las actividades del proyecto?



## ENTREVISTA ESTRUCTURADA - EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

### DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos:

Edad:

Sexo: Fecha:

**Indicador 1: Factores limitantes y facilitadores que han incidido en la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de comuneros y comuneras.**

**Ámbito 1.1. Tipo de factores limitantes y facilitadores que han intervenido en la ejecución efectiva con la participación sostenible de los comuneros y comuneras.**

- 1.1.1. ¿De qué manera se ha buscado desarrollar la participación sostenible de los comuneros y comuneras para que la ejecución del proyecto sea efectiva?
- 1.1.2. ¿Por qué es importante desarrollar la participación sostenible de los comuneros y comuneras para que la ejecución del proyecto sea efectiva?
- 1.1.3. ¿Qué factores facilitaron de manera positiva para que el proyecto se ejecute de manera efectiva contando para ello con la participación sostenible de los comuneros y comuneras? ¿En qué actividades los evidenció? Deme un ejemplo ¿Qué permitió que estos factores contribuyan de manera positiva en la ejecución del proyecto?

Entendiéndose: Factores limitantes a elementos o condiciones que restringieron o dificultaron el logro de un objetivo o realización de una actividad en la ejecución del proyecto.

- 1.1.4. ¿En qué actividades evidenció factores limitantes? Deme ejemplos ¿Qué acciones realizó?
- 1.1.5. ¿Cuál es la recomendación para superar los factores limitantes en la ejecución efectiva del proyecto con la participación sostenible de comuneros y comuneras para lograr los objetivos planteados?

## **Ámbito 1.2. Grado de compromiso y responsabilidad de los comuneros en la ejecución efectiva con la participación sostenible de los comuneros y comuneras.**

Entendiéndose ejecución efectiva como el llevar a cabo el proyecto de manera eficiente, exitosa, cumpliendo con los objetivos establecidos dentro del plazo y presupuesto previsto; participación sostenible, al proceso continuo en el que las personas se involucran de manera activa y equitativa en la toma de decisiones y acciones que afectan su entorno social, económico y ambiental, implicando una colaboración inclusiva, transparente y responsable entre diversos actores para lograr resultados a largo plazo que sean justos y respetuosos con el medio ambiente.

1.2.1. ¿En qué actividades se ha evidenciado compromiso y responsabilidad de los comuneros y comuneras para una ejecución efectiva del proyecto?

4.1.1. ¿Cómo facilitó la participación sostenible de los comuneros y comuneras en la ejecución del proyecto?

1.2.3 ¿Cómo se ha logrado forjar compromiso y responsabilidad en la ejecución efectiva del proyecto?

1.2.4. ¿Cómo calificaría el grado de compromiso y responsabilidad de los comuneros en la ejecución efectiva del proyecto? ¿Alto, medio, bajo? ¿Qué ha influido para que tenga esta calificación?

## **Indicador 2. Eficacia de las estrategias y metodologías de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras.**

### **Ámbito 2.1. Tipo de estrategias para lograr la gestión efectiva durante la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras.**

Entendiéndose gestión efectiva al proceso de administrar recursos, personas o actividades de manera que se logren los objetivos de manera eficiente y con resultados positivos. A continuación, se detalla las estrategias de gestión efectiva para la ejecución del proyecto:

1.Participación comunitaria: Involucrar a los miembros de la comunidad en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la implementación y la evaluación.

2.Diálogo y comunicación abierta: Establecer canales de comunicación efectivos y fomentar un diálogo abierto y transparente con la comunidad para comprender sus necesidades, preocupaciones y aspiraciones.

3.Capacitación y desarrollo de habilidades: Ofrecer programas de capacitación y desarrollo de habilidades que permitan a los miembros de la comunidad contribuir de manera activa y significativa al proyecto.

4.Empoderamiento comunitario: Facilitar la toma de decisiones y el liderazgo comunitario, promoviendo la autonomía y la capacidad de autogestión de la comunidad.

5.Adaptación cultural: Reconocer y respetar las diferencias culturales de la comunidad, adaptando las estrategias y acciones del proyecto según sus valores, creencias y prácticas.

2.1.1. ¿Cuál de estas estrategias de gestión efectiva utilizó en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras? ¿Qué aportaron las estrategias señaladas para la participación efectiva de los comuneros y comuneras en la ejecución efectiva del proyecto? De no estar la estrategia y metodología de gestión efectiva usada, menciónela y detalle las acciones realizadas.

2.1.2. ¿Cómo se seleccionaron estas estrategias de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras?

Las estrategias se seleccionaron de acuerdo a las actividades de cada componente y en cumplimiento de las metas del expediente técnico.

2.1.3. ¿Cuál ha sido el cambio más significativo a partir de las estrategias de gestión efectiva aplicadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras?

2.1.4. ¿Qué dificultades se presentó en la implementación de estrategias para lograr la participación de los comuneros y comuneras en la ejecución efectiva del proyecto?

### **Ámbito 2.2. Tipo de metodologías de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras.**

Entendiendo metodología de gestión efectiva como un conjunto estructurado de principios, procesos, técnicas y herramientas diseñadas para planificar, ejecutar y controlar actividades de manera eficiente y eficaz con el fin de lograr los objetivos de un proyecto.

2.2.1. ¿Qué tipo de metodología de gestión efectiva se utilizó en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras?

2.2.2. ¿Cómo se seleccionaron las metodologías de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras?

2.2.3. ¿Cuál ha sido el cambio más significativo a partir de metodologías de gestión efectiva utilizadas en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras?

2.2.4. ¿Qué dificultad tuvieron para implementar las metodologías en la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de los comuneros y comuneras

### **Indicador 3. Ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto.**

#### **3.1. Clases de ámbitos que han sido afectados de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto**

Habiéndose identificado las clases de ámbitos en la Comunidad de San Juan de Óndores:

1.Ámbito agrícola: Este ámbito abarca todas las actividades relacionadas con la agricultura, como la siembra, el cultivo, la cosecha y el cuidado de los animales. Es fundamental para la subsistencia y el sustento de la comunidad campesina.

2. Ámbito social y cultural: Incluye las actividades relacionadas con la vida comunitaria, como celebraciones, festivales, tradiciones, y también la educación, la salud y otros servicios sociales que se prestan dentro de la comunidad.

3. Ámbito económico: Se refiere a las actividades comerciales y de intercambio dentro de la comunidad, así como las estrategias de generación de ingresos, como la venta de productos agrícolas, artesanías u otros bienes.

4.Ámbito político y de gestión: Engloba las estructuras y procesos de toma de decisiones dentro de la comunidad, incluyendo el gobierno local, la administración de recursos naturales, y la resolución de conflictos internos.

5. Ámbito ambiental: Este ámbito se centra en la relación de la comunidad con su entorno natural, incluyendo la gestión sostenible de los recursos naturales, la conservación del medio ambiente y la adaptación al cambio climático.

3.1.1.¿Cuáles fueron los diferentes ámbitos que han experimentado los comuneros y comuneras un cambio de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto?

3.1.2.¿Cómo se ha beneficiado a los comuneros y comuneras en el ámbito económico de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto? ¿Cómo era la situación antes de la ejecución del proyecto

3.1.3.¿Cómo se ha beneficiado a los comuneros y comuneras en el ámbito ambiental de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto? ¿Cómo era la situación antes de la ejecución del proyecto?

3.1.4.¿Cómo se ha beneficiado a los comuneros y comuneras en el ámbito político-social de manera positiva por la ejecución eficaz del proyecto? ¿Cómo era la situación antes de la ejecución del proyecto?

### **3.2. Tipo de elementos que permitieron fortalecer de manera positiva los ámbitos para la ejecución eficaz del proyecto.**

Siendo los elementos para fortalecer la ejecución eficaz del proyecto:

1.Participación comunitaria: Involucrar activamente a los miembros de la comunidad en la identificación de necesidades, la toma de decisiones y la implementación de proyectos. Esto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con las iniciativas locales.

2.Capacitación y educación: Brindar oportunidades de formación en habilidades técnicas, agrícolas, de gestión y liderazgo, para fortalecer las capacidades de los miembros de la comunidad y mejorar su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

3.Acceso a recursos: Facilitar el acceso a recursos financieros, técnicos y materiales necesarios para la implementación de proyectos, ya sea a través de fondos locales, donaciones externas, créditos u otros mecanismos de financiamiento.

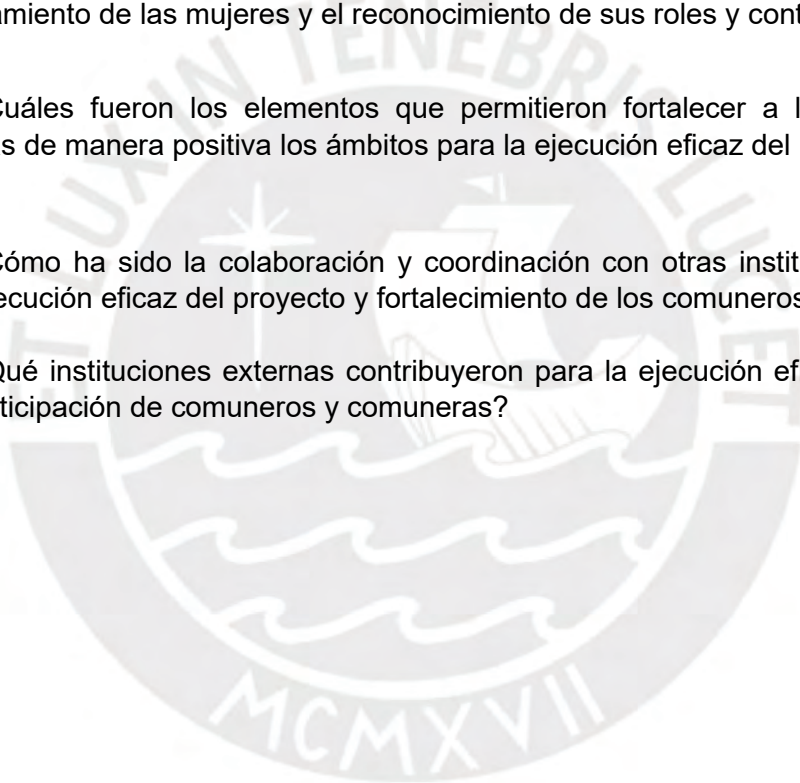
4.Alianzas y redes de colaboración: Establecer alianzas con organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, instituciones académicas y otros actores clave para compartir conocimientos, recursos y experiencias, y ampliar el impacto de los proyectos.

5.Promoción de la equidad de género: Garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en todas las etapas del proyecto, promoviendo la igualdad de oportunidades, el empoderamiento de las mujeres y el reconocimiento de sus roles y contribuciones.

3.2.1. ¿Cuáles fueron los elementos que permitieron fortalecer a los comuneros y comuneras de manera positiva los ámbitos para la ejecución eficaz del proyecto?

3.2.2. ¿Cómo ha sido la colaboración y coordinación con otras instituciones externas para la ejecución eficaz del proyecto y fortalecimiento de los comuneros y comuneras?

3.2.3. ¿Qué instituciones externas contribuyeron para la ejecución eficaz del proyecto con la participación de comuneros y comuneras?



## ESCALA LIKERT - SUJETOS DE DERECHO

**Nombres y Apellidos:**

**Sexo:**

**Edad:**

**Fecha:**

**Instrucciones:**

Marca la casilla que está más cercana a tú opinión de las siguientes afirmaciones o preguntas, bajo la clasificación: nunca (N), casi nunca (CN), regularmente(R), casi siempre (CS), siempre(S).

<b>Percepción de los comuneros y comuneras con relación a su participación comprometida y responsable</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>R</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	He participado de manera comprometida y responsable en todas las actividades programadas por parte del equipo técnico del proyecto para su ejecución el año 2020.					
2	He participado de manera comprometida y responsable en todas las actividades programadas por parte del equipo técnico del proyecto para su ejecución el año 2021.					
3	Considero que mi nivel de compromiso fue alto en la ejecución del proyecto durante los años 2020-2021.					
4	Considero que mi nivel de responsabilidad fue alto en la ejecución del proyecto durante los años 2020-2021.					
5	Estuve comprometido en buscar soluciones frente a los problemas ocurridos en la ejecución del proyecto.					
6	Estuve dispuesto (a) asumir roles de liderazgo en la ejecución del proyecto.					
7	Considero que la participación comprometida de los comuneros y comuneras se vio reflejada en la participación de las capacitaciones, talleres, Chaccu y otras actividades programadas por el equipo técnico del proyecto.					
8	Considero que mi compromiso y responsabilidad son fundamentales para enfrentar desafíos en la ejecución del proyecto.					
9	Considero que mi compromiso y responsabilidad son fundamentales para cumplir las metas en la ejecución del proyecto.					
10	Me siento orgulloso(a) del compromiso y responsabilidad de los comuneros y comuneras para lograr las metas en la ejecución del proyecto.					