

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
Escuela de Posgrado



**Factores que contribuyeron al logro de los resultados del Contrato de Administración  
de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca en el periodo 2007 - 2018**

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia Social con mención en  
Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presentan:

***Isabel Margarita Ale Sánchez***

***Delmy Doris Poma Bonifaz***

**Asesor**

***Mg. Carlos Torres Hidalgo***

**Lima, 2024**


## Informe de Similitud

Yo, Carlos Torres Hidalgo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada(o) "Factores que contribuyeron al logro de los resultados del Contrato de Administración de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca en el periodo 2007-2018", de las autoras Delmy Doris Poma Bonifaz y Isabel Margarita Ale Sánchez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 19/07/2024.
- 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, 27 de Julio de 2024.

Apellidos y nombres del asesor: <u>Torres Hidalgo, Carlos</u>	
DNI: 10471642	Firma 
ORCID: 0000-0002-5202-9767	

## Resumen

El Contrato de Administración de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca – RNSAB ubicado entre los departamentos de Arequipa y Moquegua objeto de estudio de la investigación; en el marco del mecanismo de cogestión entre el Estado y la sociedad civil encarga al Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo - DESCO la ejecución de este Contrato de Administración - CA. La investigación tuvo por objetivo identificar los factores que contribuyeron al logro de los resultados del Contrato de Administración en el periodo 2007-2018 analizando el modelo de gestión, enfoques, estrategias de intervención, logros, valoración de los actores y formular una propuesta aplicativa. Se implementó una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa aplicando entrevistas semi estructuradas, grupo focal, revisión documentaria y encuesta. Los resultados mostraron que, si bien los factores relacionados al mecanismo de gestión, enfoques y estrategias de intervención contribuyeron al logro de las metas programáticas y presupuestales en ambos quinquenios, se identificaron algunos hallazgos en la valoración de la población respecto a la implementación del Contrato de Administración.

El mecanismo de cogestión entre DESCO y SERNANP cumplió con su propósito en los dos quinquenios estudiados lo que da cuenta que es posible implementar experiencias de cambio desde la mirada de la gerencia social a nivel público - privada, no obstante, este mecanismo requiere ser evaluado de manera continua considerando las características y necesidades de cada territorio.

Finalmente, la tesis aporta una propuesta para la mejora de la gestión del Contrato de Administración - CA de la RNSAB promoviendo su replicabilidad en otras Áreas Naturales Protegidas -ANP con Contratos de Administración.

**Palabras clave:** Factores, gestión, contrato de administración, Reserva Nacional. Salinas y Aguada Blanca

## Índice

Resumen.....	i
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Figuras .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
Objetivos de la Investigación .....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
Conceptos Claves y Dilemas Relacionados .....	3
Justificación de la investigación .....	3
Ámbito de la investigación.....	4
CAPÍTULO I .....	5
MARCO CONTEXTUAL .....	5
1.1 Marco Contextual y normativo .....	5
1.2 Diagnóstico Social.....	6
1.2.1 Información diagnóstica .....	6
1.3 Características sociales y económicas de la población .....	7
1.3.1 Características demográficas.....	7
1.3.2 Sociedad civil.....	8
1.3.3 Pobreza .....	8
1.3.4 Educación y analfabetismo .....	9
1.3.5 Actividades económicas.....	10
1.4 Descripción del Contrato de Administración de la RNSAB.....	12
1.5 Síntesis de Investigaciones .....	13
CAPÍTULO II .....	18
MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 Enfoques .....	18
2.1.1 Desarrollo Ambiental Sostenible.....	18
2.1.2 Justicia y Derechos Humanos.....	18

2.1.3 Enfoque de Género .....	19
2.2 Conceptos Clave .....	19
2.2.1 Empoderamiento .....	19
2.2.2 Participación Comunitaria .....	20
2.2.3 Capacidades.....	21
2.2.4 Gestión Ambiental .....	22
2.2.5 Cambio climático .....	22
2.2.6 Área Natural Protegida.....	23
2.2.7 Contrato de administración .....	23
2.2.8 Estrategia.....	23
CAPÍTULO III .....	25
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.1 Estrategia Metodológica .....	25
3.2 Diseño Muestral .....	25
3.3 Variables e indicadores.....	26
3.4 Unidades de análisis y fuentes .....	28
3.5 Técnicas e Instrumentos.....	28
3.6 Procedimientos de Información .....	29
3.6.1 Procedimiento de validación de instrumentos .....	29
3.6.2 Aspectos considerados para la validación del cuestionario .....	29
3.6.3 Descripción del procedimiento aplicado para la validación del cuestionario .....	30
3.6.4 Descripción de resultados de la validación de cuestionario.....	31
3.6.5 Procedimiento de levantamiento de información.....	31
3.7 Procedimiento de procesamiento de datos .....	35
3.8 Procedimientos de análisis de información .....	35
CAPÍTULO IV.....	36
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	36
4.1 Gestión del Contrato de Administración DESCO e Incorporación de los Enfoques de Desarrollo Ambiental, Justicia, Derechos Humanos y Género.....	36

4.1.1	Gestión del Contrato de Administración y el PEI de DESCO .....	36
4.1.2	Incorporación de los Enfoques de Desarrollo Ambiental Sostenible, Derechos Humanos, Justicia y Género en la Gestión del Contrato de Administración .....	45
4.2	Estrategias de Participación y Empoderamiento de la Comunidad Aplicadas en la Implementación del CA.....	50
4.2.1	Estrategias de Implementación.....	50
4.2.2	Estrategia de Participación comunitaria .....	55
4.2.3	Estrategia de Empoderamiento comunitario.....	56
4.3	Valoración de los Actores Sobre los Resultados Obtenidos con la Implementación del CA.....	58
4.3.1	Valoración de actores.....	59
4.4	Logros del Contrato de administración .....	68
4.4.1	Cumplimiento programático y financiero de las metas y objetivos del CA por quinquenio. ....	68
4.4.2	Porcentaje de metas ejecutadas respecto a recursos hídricos.....	75
4.4.3	Porcentaje de metas ejecutadas respecto a recursos sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos. ....	77
4.4.4	Porcentaje de metas ejecutadas respecto a coberturas vegetales forestales. ....	80
	Conclusiones.....	86
	Recomendaciones .....	88
	<b>CAPÍTULO V DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>90</b>
5.1	Título de la Propuesta.....	90
5.2	Descripción de la propuesta de solución.....	90
5.3	Objetivo General de la Propuesta.....	90
5.4	Objetivos Específicos de la Propuesta .....	90
5.5	Gestión .....	90
5.6	Documentos de Gestión .....	91
5.7	Enfoques de Desarrollo Sostenible, Derechos Humanos, Justicia y Género .....	94
5.8	Estrategias de Intervención como la Sensibilización, Articulación, Participación y Empoderamiento Comunitario .....	94

Referencias bibliográficas.....	100
Anexos .....	103



## Índice de Tablas

Tabla 1 Distritos que integran la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca - RNSAB...	7
Tabla 2 Población rural, ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca .....	7
Tabla 3 Niveles de pobreza en el ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca .....	9
Tabla 4 Tasa de analfabetismo en el Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca .....	9
Tabla 5 Depredación del bosque de queñua del Pichu .....	11
Tabla 6 Muestra según instrumento y técnica .....	26
Tabla 7 Muestra al que se aplicó cuestionario .....	30
Tabla 8 Situación de instrumentos aplicados.....	32
Tabla 9 Comparación de los objetivos de los Planes Maestros 2006-2011 y 2016-2020 .....	38
Tabla 10 Proyectos ejecutados en los dos quinquenios.....	51
Tabla 11 Propuestas según género .....	57
Tabla 12 Gestiones realizadas según sexo .....	58
Tabla 13 Conocimiento del Contrato de Administración que ejecuta DESCO en la RNSAB	59
Tabla 14 Creo que el contrato de administración me beneficia .....	60
Tabla 15 Valoración de la población sobre el Contrato de Administración	61
Tabla 16 Participación de las personas en eventos públicos mediante la promoción del CA.....	64
Tabla 17 Capacidad organizativa de la población .....	65
Tabla 18 Actividades de capacitación y Asistencia técnica.....	66
Tabla 19 Valoración de las acciones de difusión ejecutadas por DESCO con el contrato de administración ha contribuido a valorar la RNSAB .....	68
Tabla 20 Resumen de programación del primer quinquenio (2007 – 2013).....	70
Tabla 21 Resumen de programación y ejecución financiera del primer quinquenio (2007 – 2013) .....	71
Tabla 22 Financiamiento del Contrato de Administración. Primer quinquenio .....	72
Tabla 23 Programación y ejecución técnica del segundo quinquenio (2014 – 2018).....	73
Tabla 24 Programación y ejecución financiera del segundo quinquenio (2014 – 2018) .....	74
Tabla 25 Objetivos del primer quinquenio relacionados a las metas de recursos hídricos ...	75
Tabla 26 Programación y ejecución programática y financiera correspondiente a recursos hídricos. Segundo quinquenio .....	76
Tabla 27 Programación y ejecución programática y financiera correspondiente al manejo productivo de camélidos domésticos. Primer quinquenio.....	78
Tabla 28 Programación y ejecución programática y financiera correspondiente al manejo productivo de camélidos domésticos. Segundo quinquenio.....	79



Tabla 29 Objetivos del primer quinquenio relacionados a las metas de coberturas vegetales forestales.....	82
Tabla 30 Objetivos del segundo quinquenio relacionados a las metas de coberturas vegetales forestales.....	84
Tabla 31 Estrategia de Sensibilización .....	94
Tabla 32 Estrategia de Articulación.....	95
Tabla 33 Estrategia de Participación y empoderamiento Comunitario .....	96
Tabla 34 De la Gestión del CA 5W - 1H.....	97
Tabla 35 Estrategias de Implementación CA 5W - 1H.....	98



## Índice de Figuras

Figura 1 Mapa Geográfico de la Zona.....	6
Figura 2 Diagrama de Operaciones de Procesos.....	40
Figura 3 Estructura organizativa de Desco y ubicación del CA.....	43
Figura 4 Equipo del Contrato de Administración .....	44



## INTRODUCCIÓN

La investigación se enmarca en las normas establecidas para la gestión de Áreas Naturales Protegidas (ANP) en el Perú tales como la Ley No. 26834 que norma los aspectos relacionados a la gestión y conservación y de manera estratégica al Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), en el que también están involucradas las instituciones públicas del Gobierno Central, Gobiernos Regionales, Gobiernos locales, instituciones privadas y las poblaciones locales que participan, directa o indirectamente en la gestión de la ANP respetando sus prácticas, conocimientos y formas de organización, promoviendo su participación activa (MINAM, 1997).

Así mismo la investigación gira en torno al Contrato de Administración de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca como una modalidad de gestión enmarcado en los principios de la gerencia social y como un instrumento normado en la Ley de Áreas Naturales Protegidas a través del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP (Organismo Público adscrito al Ministerio del Ambiente), otorgando a una persona jurídica sin fines de lucro, de manera individual o asociada por un plazo de hasta 20 años, la ejecución de las operaciones de manejo y administración contenidos en el Plan Maestro, el plan operativo anual y demás instrumentos de manejo de un ANP del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas – SINANPE” (Mayo, 2019).

En ese marco, el 27 de diciembre del año 2006, el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo – DESCO y el INRENA (ahora SERNANP) suscribieron un Contrato de Administración- CA por cinco (05) años, con el objeto de encargar a DESCO la ejecución de Operaciones del Componente de Manejo de recursos naturales sobre el ANP Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca en adelante RNSAB, contrato que ha sido ratificado por el SERNANP tomando como marco la Resolución Presidencial N°025-2009-SERNANP, para todas las ANP del nivel nacional.

En la ejecución del primer y segundo quinquenio del CA, durante el periodo 2007 – 2018, se realizaron acciones en favor de la conservación de los recursos naturales en el ámbito de la RNSAB, mejorando el buen uso de los recursos suelo y vegetación con fines de incrementar la productividad del forraje disponible para la producción pecuaria, en el periodo se intervino en 5,190 hectáreas (Ha), mejorando su condición pobre a regular, siendo la base principal de las fuentes de ingreso de 776 familias altoandinas.

También se realizó el mantenimiento de las principales coberturas vegetales, como los yaretales, tolares y queñuales alcanzaron 5,737 hectáreas mantenidas; y las buenas prácticas para la conservación de las poblaciones de vicuñas alcanzaron al año 2018 una población de 16,061 vicuñas respecto al año 2014 que se contaba con 10,405 vicuñas, este

crecimiento además genera mayor posibilidad de aprovechamiento de la fibra por parte de las organizaciones locales.

Producto de estas intervenciones se han obtenido resultados concretos a diferencia de otros territorios que no son Áreas Naturales Protegidas, la población reconoce la importancia de la conservación de sus recursos naturales para el desarrollo sostenible, logrando a pesar de las dificultades, cumplir con las metas de conservación propuestas en sus diferentes instrumentos de gestión.

Gracias al modelo de gestión implementado se ha posicionado el Área Natural Protegida de la RNSAB a nivel nacional e internacional, principalmente en la conservación de la población de vicuñas (de una población de 6000 vicuñas en el 2007 a 17,000 en el 2020), la valoración de los sitios RAMSAR (Laguna de Salinas y Dique de Los Españoles como espacios de importancia de conservación mundial), entre otros resultados de impacto.

Se visibilizó la importancia de la conservación de la RNSAB como espacio proveedor del recurso hídrico a la ciudad de Arequipa para todas sus actividades económicas.

Estas iniciativas ponen en práctica la gerencia social mediante la articulación entre distintos actores con la participación comunitaria y el empoderamiento de la población local para la gestión sostenible en su territorio. Los resultados alcanzados dan cuenta del uso de recursos basados en los criterios de eficacia y eficiencia para el desarrollo social, económico y ambiental contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida de las personas.

De la revisión del Contrato de Administración, se pudo concluir que existe coherencia entre sus objetivos y la problemática identificada, orientados a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales; sin embargo, el fortalecimiento de las capacidades de la población y agentes organizados para la toma de decisiones en la gestión del ANP presenta limitados avances, en el marco del enfoque de cogestión. En tal sentido, para asociar el concepto de valor público en la gerencia social, con la gestión de la RNSAB a través de la implementación del Contrato de Administración se muestra en los resultados alcanzados con la ejecución de estrategias orientadas para la mejora de la calidad de vida de la población de la RNSAB, la conservación de esta ANP como patrimonio y fuente de vida para la región Arequipa que depende de este territorio como fuente de agua.

Por tal motivo se consideró importante analizar la contribución del Contrato de Administración a la gestión sostenible de la RNSAB con la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué factores contribuyeron al logro de los resultados del contrato de administración de la RNSAB en el período 2007-2018?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo se implementa el CA?

2. ¿Cómo la gestión del CA se implementa con los enfoques de desarrollo ambiental sostenible, género, justicia y derechos humanos?
3. ¿Cuál ha sido la estrategia de participación y empoderamiento de la comunidad?,
4. ¿Cómo valoran los actores los resultados obtenidos con la implementación del CA?,
5. ¿Cuáles son los logros del Contrato de Administración?

## **Marco de la investigación**

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Identificar los factores que contribuyeron al logro de los resultados del CA de la RNSAB en el periodo 2007-2018 analizando el modelo de gestión y los enfoques asumidos, las estrategias de intervención y los logros del Contrato de Administración, así como la valoración de los actores sobre los resultados del Contrato de Administración con la finalidad de formular una propuesta de mejora y posibilidades de réplica en otros contextos.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Analizar el modelo de gestión del CA y la incorporación de enfoques de desarrollo ambiental, justicia, derechos humanos y género.
2. Analizar las estrategias de participación y empoderamiento de la comunidad aplicadas en la implementación del Contrato de administración y sus resultados.
3. Identificar cuáles han sido los logros del Contrato de Administración.
4. Identificar cual es la valoración de los actores sobre los resultados obtenidos con la implementación del CA.
5. Formular una propuesta de mejora y posibilidades de réplica en otros contextos.

### **Conceptos Claves y Dilemas Relacionados**

#### ***Justificación de la investigación***

La investigación en el campo de la gerencia social buscó analizar las acciones realizadas por DESCO en el Contrato de Administración de la RNSAB en su encargo de cogestionar esta Área Natural Protegida conjuntamente con el SERNANP, con el fin de generar conocimientos en el período de 11 años (2007-2018) para mejorarla y replicarla con el propósito de generar valor público en el ámbito de la conservación y desarrollo sostenible. Para ello se examinó los enfoques, los procesos, los resultados y la participación de los actores hombres y mujeres involucrados en la administración del CA.

Esta modalidad de cogestión en el campo de la gerencia social fue poco estudiada desde la investigación por lo que resulta importante generar conocimiento científico de este tipo de experiencias que contribuyan al desarrollo sostenible de otras ANP.

La investigación es viable en tanto las tesis tuvieron un involucramiento directo en el Contrato de Administración que les permitió contar con facilidades de acceso a la información tanto primaria como secundaria.

### ***Ámbito de la investigación***

El ámbito de la investigación fueron los objetivos del Contrato de Administración relacionados principalmente al manejo adecuado de los recursos hídricos, el sistema productivo de camélidos domésticos y silvestres, manejo y restauración de coberturas vegetales y forestales. Se analizó si las estrategias implementadas promovieron la participación y empoderamiento de la comunidad, así mismo se identificó la valoración de los actores sobre los resultados obtenidos con la implementación del Contrato de Administración; se analizó si la gestión del Contrato de Administración incorporó los enfoques de desarrollo ambiental sostenible, género, justicia y derechos humanos y finalmente se identificó cuáles fueron los logros alcanzados.

El ámbito de estudio fue el territorio que comprende la RNSAB con una población de 10074, de ellas 5181 hombres que representan el 51% y 4893 mujeres que representan un 49%. Abarca 9 distritos y 3 provincias de las regiones de Arequipa y Moquegua.

La tesis comprendió de un marco conceptual, un marco teórico, el análisis de resultados, las conclusiones y recomendaciones, la investigación involucró a distintos actores desde el equipo del CA que pertenece a DESCO, representantes de instituciones involucradas en la RNSAB, líderes locales y representantes de organizaciones y población en general.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **1.1 Marco Contextual y normativo**

La Ley de Áreas Naturales Protegidas Ley N.º 26834 reconoce y promueve la participación privada en la gestión de las ANP a través de la suscripción de Contratos de Administración del área obligando a estos a cumplir con las políticas, planes y normas que la Autoridad Nacional determine (MINAM, 1997, p.7).

Los denominados Contratos de Administración otorgados a instituciones privadas por un mínimo de cinco (5) y máximo de veinte (20) a quienes se les denomina ejecutores tienen el compromiso de cumplir los objetivos y resultados considerados en el Plan Maestro de la ANP, todo ello en el marco del Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas-ANP aprobado mediante DS N.º 038-2001-AG. En dicho reglamento también se considera que el ente competente para otorgar y supervisar los Contratos de Administración es el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas-SERNANP quien además regula y fiscaliza la gestión del Área Natural Protegida (MINAM 2011).

En caso que una institución privada tenga el interés de asumir un Contrato de Administración en la norma se menciona los requisitos que debe de cumplir como pertenecer a una organización sin fines de lucro con experiencia demostrada de 05 años como mínimo, con resultados relacionados a los objetivos de conservación del área natural protegida al que aspira con el Contrato de Administración (MINAM, 2011).

Una vez suscrito el Contrato de Administración el ejecutor está obligado a responder por los lineamientos establecidos en el Plan Maestro, cumplir con los procedimientos administrativos y de gestión en estrecha coordinación la jefatura del SERNANP de la ANP, así como involucrar a la población para su participación activa en la gestión del ANP (MINAM, 2011).

Un aspecto a resaltar de la norma para el seguimiento a los Contratos de Administración es la conformación de una Comisión de Seguimiento integrado por representantes del SERNANP, Comité de Gestión y Ejecutor cuya función es vigilar el cumplimiento de los compromisos del Contrato de Administración, quienes se reúnen dos veces al año para evaluar los avances y plantear recomendaciones al Ejecutor (MINAM, 2011).

## 1.2 Diagnóstico Social

### 1.2.1 Información diagnóstica

**1.2.1.1 Ubicación Política.** La Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca (RNSAB), se ubica al sur de Perú, comprende dos cuencas alto andinas en los departamentos de Arequipa y Moquegua, abarcando tres provincias y nueve distritos.

Los distritos están intercomunicados por trochas carrozables de penetración principalmente, que se conectan a la carretera Panamericana Sur Asfaltada (Arequipa – Juliaca). Actualmente estas trochas carrozables se encuentran en buen estado de conservación por el mantenimiento que realiza Provias descentralizado, el acceso a las capitales de los distritos o centros poblados se hace principalmente en movilidad local (buses y Minivan) y hacia los anexos y estancias rurales mediante motocicletas o a pie.

Un criterio representativo de la RNSAB según el Plan Maestro 2006 – 2011, es un ecosistema de Puna seca que forma parte del desierto de Atacama con 6 zonas de vida (Matorral desértico -Montano Subtropical (md-MS), Páramo húmedo – Subalpino Subtropical (ph-SaS), Tundra húmeda – Alpino Subtropical (th-AS), Tundra muy húmeda -Alpino Subtropical ( tmh-AS) y Nival Subtropical ( NS), con diversidad de flora y fauna de suma importancia tanto para el mantenimiento de los procesos biológicos de la vida silvestre, como para la subsistencia de la población humana asentada en su ámbito ( INRENA 2006).

**Figura 1**  
*Mapa Geográfico de la Zona*





**Tabla 1***Distritos que integran la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca - RNSAB*

<b>Departamento</b>	<b>Provincia</b>	<b>Distrito</b>
Arequipa	Arequipa	San Juan de Tarucani
		Cayma
		Chiguata
	Caylloma	Yanahuara
		Yanque
		San Antonio de Chuca
Moquegua	General Sánchez Cerro	Ubinas
		Puquina
		Matalaque

Fuente: www.go.pe

### 1.3 Características sociales y económicas de la población

#### 1.3.1 Características demográficas

La población en el ámbito de la RNSAB, según el INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, hace un total de 10 074, de ellas 5181 hombres que representan el 51% y 4893 mujeres que representan un 49%, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 2***Población rural, ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca*

<b>PAIS/DEPARTAMENTO/ DISTRITO</b>	<b>POBLACION RURAL - AMBITO RNSAB</b>				
	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>MUJERES TOTAL</b>	<b>%</b>
PERÚ	6 069 991	3 073 271	51%	2 996 720	49%
AREQUIPA	113 789	61 617	54%	52 172	46%
AREQUIPA	17 112	8 913	52%	8 199	48%
SAN JUAN DE TARUCANI	1 377	685	50%	692	50%
CAYMA	13	9	69%	4	31%
CHIGUATA	695	381	55%	314	45%
YANAHUARA	0	0	0%		0%
SUB TOTAL	2 085	1 075	52%	1 010	48%
CAYLLOMA	30 817	16431	53%	14386	47%
YANQUE	2 117	1116	53%	1001	47%

SAN ANTONIO DE CHUCA	886	463	52%	423	48%
SUB TOTAL	3 003	1 579	53%	1 424	47%
MOQUEGUA	22 972	12663	55%	10309	45%
GENERAL SÁNCHEZ CERRO	12 539	6446	51%	6093	49%
UBINAS	1 741	890	51%	851	49%
PUQUINA	2 376	1194	50%	1182	50%
MATALAQUE	455	227	50%	228	50%
SUB TOTAL	4572	2311	51%	2261	49%
TOTAL RNSAB	9 660	4 965	51%	4 695	49%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas.

### **1.3.2 Sociedad civil**

En el ámbito de la RNSAB existen algunas comunidades campesinas y las que no lo son muchas de ellas mantienen características organizativas similares a las comunales. En estos lugares se destacan la participación democrática, la presencia de organizaciones representativas y de espacios para la discusión, análisis y solución de los problemas locales.

La vida comunitaria gira en torno a los Municipios y al accionar de las principales organizaciones productivas. El Municipio organiza asambleas, donde se discuten temas vinculados al distrito o la comunidad, proyectos y actividades por ejecutar y algunos problemas que tratan de resolverse en ese espacio. La participación en estas asambleas se da a través de hombres o mujeres, normalmente solo uno de ellos por familia. En épocas de migración estacional (abril a noviembre) puede haber mayor cantidad de mujeres. Otros espacios son las reuniones de las principales organizaciones productivas presentes en el sector. Estas son: las Comisiones de usuarios de agua; las Asociaciones de Criadores de alpacas, las Asociaciones de Mujeres Artesanas, entre otras. No existe una frecuencia definida de reuniones, pero se dan regularmente, por lo general cada 2 o 3 meses y son espacios de discusión y acuerdos vinculados a temas específicos y propios de las organizaciones.

Para organizar las festividades locales se forman comités en los que intervienen las familias que ejercen la “mayordomía” y los “devotantes” a cargo de la celebración y las autoridades locales, para atender a la población y visitantes que acuden a la festividad.

### **1.3.3 Pobreza**

Los niveles de pobreza en la RNSAB se mantienen elevados, sobre todo en los distritos de San Juan de Tarucani, San Antonio de Chuca con 76.9% y 65.2% respectivamente.

**Tabla 3***Niveles de pobreza en el ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca*

DISTRITO	CUADRO DE POBREZA				
	TOTAL	% Total No Pobres	% Total Pobres	% Total Pobres % Pobres No extremos	% Total Pobres % Pobres extremos
<b>SAN JUAN DE TARUCANI</b>	2,169	23.1%	76.9%	33.0%	43.9%
<b>CHIGUATA</b>	2,980	73.1%	26.9%	20.5%	6.4%
<b>YANAHUARA</b>	25,951	99.0%	1.0%	0.9%	0.1%
<b>YANQUE</b>	2,090	64.3%	35.7%	25.7%	10.0%
<b>SAN ANTONIO DE CHUCA</b>	1,576	34.8%	65.2%	34.3%	30.9%
<b>UBINAS</b>	3,677	67.1%	32.9%	24.3%	8.6%
<b>PUQUINA</b>	2,444	79.8%	20.2%	16.0%	4.2%
<b>MATALAQUE</b>	1,224	79.2%	20.8%	16.9%	3.9%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas.

**1.3.4 Educación y analfabetismo**

En la RNSAB existe una alta tasa de analfabetismo tanto por grupos etarios, como en hombres y mujeres. El grupo etario de personas mayores a 75 años son las que en su mayoría, no pudieron superar esta situación, según se aprecia en el cuadro siguiente:

**Tabla 4***Tasa de analfabetismo en el Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca*

DISTRITO	TASA DE ANALFABETISMO		
	NACIONAL	SEXO	
		HOMBRE	MUJER
<b>SAN JUAN DE TARUCANI</b>	10.09%	3.84%	15.95%
<b>CAYMA</b>	2.76%	0.99%	4.31%
<b>CHIGUATA</b>	8.55%	5.13%	12.18%
<b>YANAHUARA</b>	0.32%	0.28%	0.35%
<b>YANQUE</b>	11.31%	4.49%	19.01%
<b>SAN ANTONIO DE CHUCA</b>	13.98%	4.27%	24.05%
<b>UBINAS</b>	12.05%	3.20%	21.38%
<b>PUQUINA</b>	6.66%	2.21%	11.12%
<b>MATALAQUE</b>	11.00%	5.03%	17.19%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas.

El analfabetismo, ha sido combatido sobre todo en las últimas décadas. Sin embargo, sigue existiendo y con una brecha importante entre hombres y mujeres.

### **1.3.5 Actividades económicas**

Las actividades económicas principales son las siguientes<sup>1</sup>:

**1.3.5.1 Ganadería.** La actividad ganadera es la principal actividad económica y está íntimamente ligada al manejo de conservación de la infraestructura natural.

Está orientada principalmente a los camélidos (alpacas y llamas), aunque se encuentran también ovinos, vacunos y caprinos.

Según información recabada por Mejía tomando como referencia el estudio de línea de base del Proyecto Gestión Participativa de Áreas Naturales Protegidas – GPAN, realizado el 2007, por PROFONANPE respecto a la RNSAB señala que: “La actividad ganadera tiene una importancia regional, tanto por la producción de lana para la industria textil de Arequipa, como por la de carne, existiendo flujos comerciales que parten de la zona alta y se extienden hacia los mercados locales, regionales y a la ciudad de Arequipa”. Sin embargo, el autor señala que las prácticas tradicionales realizadas por las poblaciones locales para el manejo de sus animales y la base productiva como los pastos y el agua no necesariamente son sostenibles debido al sobrepastoreo y la consanguinidad, lo que repercute en una baja calidad de los productos como la fibra de alpaca que se refleja en la rentabilidad por la crianza de los camélidos (2012).

#### **1.3.5.2 Comercialización.**

Según Mejía, dentro de la cadena productiva de la fibra de alpaca, la comercialización es el eslabón que mantiene dos circuitos principales siendo el primero de ellos el de la venta directa en ferias locales y compradores que visitan sus localidades, y de otro lado en mercados regionales, del mismo modo se realiza con la comercialización de la carne de camélidos. (2012).

#### **1.3.5.3 Forestal.**

Mejía señala que la RNSAB es un territorio que posee diversidad de flora por sus pisos ecológicos, los tolares y los bosques de queñua son los más representativos debido a que cuentan con propiedades para la combustión de madera para la leña y elaboración de carbón principalmente la queñua (*Polylepis*) que ha sido más explotada por la tala indiscriminada por encontrarse cercana a la ciudad de Arequipa en las faldas del volcán Chachani.

---

<sup>1</sup> Mejía Adolfo (2012) Estimación de los costos de las actividades de conservación necesarias en la Reserva Nacional de Salinas Aguada Blanca. Profonampe. Documento de Trabajo.

La deforestación ocasionada por la extracción de esta especie viene afectando el ecosistema con procesos erosivos en el territorio lo que impide el uso sostenido de sus recursos y también por la falta de información sistematizada que permita tomar acciones planificadas que atiendan esta situación (2012).

Como muestra de la pérdida de cobertura vegetal del bosque relicto de queñua del Pichu Picchu, de 1984 al 2011 se puede apreciar en la Table 5.

Tabla 5

*Depredación del bosque de queñua del Pichu*

<b>Variable /Año</b>	<b>1984</b>	<b>1998</b>	<b>2011</b>
<b>Bosque</b>	5452.9 ha	5147.5 ha	4760.9 ha
<b>Suelo Desnudo</b>	1440.3 ha	1745.8 ha	2132.4 ha
<b>Área total</b>	6893.3 ha	6893.3 ha	6893.3 ha

Fuente: Díaz, J.M., Cheneaux, A. A., Villasante, J. F<sup>2</sup>.

Los bosques de queñuales cumplen además una función de regulación del agua de lluvias y de neblinas, generando manantiales cuyas aguas son utilizadas por las poblaciones de Characato, Sabandía, Polobaya y Yura.

Sin embargo, según el PIP<sup>3</sup> elaborado por ARMA en 2017, utilizando la técnica de prospección de campo se ha determinado que las áreas totalmente degradadas o deforestadas son 181.7093 Ha distribuidos en dos distritos: 100.7358 Ha en Characato y 80.9735 Ha en Pocsi. Sobre esta superficie se debe realizar la reforestación.

#### **1.3.5.4 La agricultura y otras actividades económicas**

La RNSAB por sus condiciones altitudinales posee características climáticas extremas que no permiten la actividad agrícola, por tal motivo su única actividad productiva es la crianza de camélidos con excepción en parte de la zona de amortiguamiento ubicados en la zona sur y la zona encañonada del río Chili (sector de Huambo, Characato, Tuctumpaya y Polobaya) donde en los últimos años se viene produciendo cultivo de hortalizas en biohuertos o fitotoldos (Mejía, 2012).

Además de estas actividades, consideradas tradicionales, se tiene actividad minera formal, como en el caso de la extracción de boratos en la Laguna Salinas por parte de la empresa INKABOR, ECOVITACA y ECONAC, realizan la extracción de oro en la CC de

<sup>2</sup> Díaz, J.M., Cheneaux, A. A., Villasante, J.F (2011). Variación de la cobertura vegetal en el bosque de *Polyepis* sp. de Chiguata- Arequipa durante el periodo de 1984 al 2011.

<sup>3</sup> PIP " RECUPERACIÓN DE LOS SERVICIOS ECOSISTÉMICOS DE REGULACIÓN Y CULTURALES DEL BOSQUE DE QUEÑUA DEL PICHU PICHU, DISTRITOS DE CHARACATO, POCSI, POLOBAYA Y SAN JUAN DE TARUCANI, PROVINCIA Y REGIÓN AREQUIPA" 2017. Autoridad Regional del Medio Ambiente - ARMA

Condor, supervisadas por la Jefatura de la RNSAB y con cumplimiento de estándares ambientales.

Una actividad relativamente reciente es la elaboración de artesanías, que cobra importancia al involucrar principalmente a mujeres, contribuye a generar valor agregado a la fibra de vicuña y por el potencial para articularse al turismo que recorre la RNSAB en su ruta hacia el Valle del Colca, así como la cercanía de la ciudad de Arequipa, ambos destinos turísticos importantes a nivel nacional.

Asimismo, la piscicultura a través del aprovechamiento de lagunas, micro represas y espejos de agua, con la crianza de truchas.

#### **1.4 Descripción del Contrato de Administración de la RNSAB**

El 27 de diciembre del año 2006, el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo – DESCO y el INRENA (ahora SERNANP) suscribieron un contrato de Administración- CA por cinco (05) años, en el marco de la Resolución Presidencial N°025-2009-SERNANP donde se transfiere las competencias del INRENA al SENANP.

En este marco, con el objeto de encargar a DESCO la ejecución de operaciones del programa de Manejo de recursos naturales sobre el Área Natural Protegida Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (RNSAB) para las actividades destinadas a) Recuperación de pastizales para camélidos silvestres y domésticos; b) Recuperación de yaretales, queñuales y tolares; c) Incremento de la densidad poblacional de vicuñas y plan de recuperación del guanaco; d) Mantenimiento de condiciones ecológicas de las Lagunas sitios Ramsar, conjuntamente con el INRENA el marco del modelo de gestión participativa.

El 07 de diciembre del año 2010, DESCO solicita al SERNANP la ampliación de la ejecución del CA en la RNSAB. Con Resolución Presidencial N° 49-2012-SERNANP del 02 marzo 2012, se resuelve aprobar la ampliación del plazo del Contrato de Administración sobre el Área Natural Protegida RNSAB, suscrito con DESCO, por 20 años después de la firma del contrato primigenio.

Los objetivos del CA en los 02 quinquenios fueron los siguientes:

- El primer quinquenio abarcó 07 años es decir desde el año 2007 al 2013 considerando los siguientes objetivos:
  1. Manejo de bofedales y pastizales (1.1. Mil hectáreas de pastizales para camélidos pasan de la condición muy pobre a regular bueno y ampliar la extensión de los bofedales actuales en 25 has y se manejan 500 has de forma sostenible.
  2. Setecientas hectáreas de pastos naturales para camélidos silvestres en áreas donde no existe pastoreo de ganado domestico pasan de la condición de muy pobre a regular buena

3. Incrementar la cobertura vegetal de tola en dos mil seiscientas hectáreas y mantener la actual cobertura en el resto de la reserva
4. Mantener la actual cobertura de yaretales en la Reserva y desarrollo de tecnologías para la restauración de los yaretales
5. Mejorar la condición de los parches de queñua del Chachani basado en investigaciones comparativas con los bosques conservados del Pichu Pichu y reflejado en el incremento de la diversidad biológica y la riqueza de especies
6. Incrementar la densidad poblacional de vicuñas en estado silvestre en 17% en 40% la población en semicautiverio y el volumen de producción de fibra en 60%.
7. Incremento de la densidad poblacional de guanaco en 17% respecto al 2008 y análisis de la factibilidad para su uso
8. Mantener las poblaciones viables de aves en los sitios Ramsar, bofedales y laguna de Salinas, laguna del Indio-Dique de los Españoles (INRENA.2007)

Para el período 2016-2020, se desarrollaron los siguientes objetivos: 1) El manejo adecuado de los recursos hídricos permite la conservación de ecosistemas restaurados en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca. 2) El manejo eficiente del sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos permite mejorar el rendimiento de su productividad en el ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca y su zona de amortiguamiento 3) Mantener y restaurar coberturas vegetales forestales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca, 4) Manejar sosteniblemente las poblaciones de camélidos sudamericanos silvestres en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca, 5) Mantener las condiciones ecológicas de los Sitios Ramsar en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca (SERNANP, 2016).

### **1.5 Síntesis de Investigaciones**

A nivel de Latinoamérica y El Caribe, es que se presentó información en el Congreso de Áreas Protegidas de Latinoamérica y el Caribe (CAPLAC, 2020), sobre los resultados de las gestiones que se desarrollaron en estas zonas, considerando dentro de estas los Contratos de Administración.

El congreso se desarrolló como respuesta al aumento de los esfuerzos que se dan para mejorar: “las presiones y usos no sostenibles de los ecosistemas y, al mismo tiempo, del creciente reconocimiento de que los ambientes naturales son un pilar fundamental para la salud y el bienestar humano” (CAPLAC, 2020, p. 11). Son resultados que se presentan desde Santa Marta 1997, Bariloche 2007 y el Congreso Mundial de Parques de Sídney en el 2014.

Los trabajos presentados, demostraron que las concesiones de áreas protegidas para manejo de bosques por empresas privadas en Brasil, se ve fortalecida en especial, dentro de

la gestión de la tala legalizada de árboles, gracias a licitaciones y contratos de concesión forestal en siete áreas protegidas de la Amazonía hasta julio de 2019.

Esta forma de gestión se replica en países latinoamericanos como Bolivia, Guyana, Nicaragua, Surinam, Venezuela, Camerún, República Centroafricana, Costa de Marfil, República Democrática del Congo, Gabón, Congo, Ghana y Liberia, Camboya, Indonesia, Malasia y Papua Guinea. Gracias a ello es que se cumplen tres corrientes críticas: transformaciones ecológicas, derechos territoriales y medios de vida y contribuciones económicas. También se apreció los resultados de Lista Verde de Guías y Tour Operadores: Mecanismo de Permisos Ecoturísticos en Chile, que se crea en el 2018 con el objetivo de reconocer, identificar y potenciar a los prestadores de servicios ecoturísticos en el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE) de Chile.

Esta identificación, les permitió una mejor gestión de los recursos que ponen a disposición. En el mismo documento se aprecia el que se relaciona con Fauna, agua y mapeo cultural territorio ancestral Reserva Comunal Amarakaeri, por medio del Ejecutor del contrato de administración de la reserva comunal Amarakaeri, de Perú, los resultados, de las cámaras trampa que colocaron permitió una valorización en la fauna existente, por su densidad y las ubicaciones de las mismas que conviven con las personas dando así un valor cultural y espiritual.

También ha permitido hacer proyecciones de los niveles de agua de las cuencas, zona de amortiguamiento y comunidades socias, a través del modelo "Water Yield" del software INVEST. La relación con las comunidades, ha rescatado la importante información de los ancianos de toda la zona.

Otro resultado presentado fue el de la Cogestión en Área Natural Protegida: Estado y Pueblos Indígenas; logros y retos, presentado por la Asociación Nacional de Ejecutores de Contrato de Administración de la Amazonía Peruana – ANECAP.

Señalan que los pueblos indígenas organizados bajo la figura jurídica de Ejecutores de Contrato de Administración (ECA) suscriben un contrato con el Estado de naturaleza permanente o indefinida para la administración del área lo cual en buena no vino siendo cumplido por diversas condiciones.

Los resultados que se han implementado en las 10 Reservas Comunales y 200 comunidades nativas beneficiarias los cuales suman aproximadamente 4 millones de hectáreas (3.1% del territorio peruano), son favorables, como:

- Fortalecimiento de capacidades institucionales, administrativos, de los Ejecutores de Contrato
- Consolidación de actividades productivas en las comunidades nativas
- Propuestas de financiamiento para la sostenibilidad, entre otros logros.



Otro de los trabajos presentado fue el denominado Pueblos indígenas y Áreas Protegidas: Participación y cogestión en las áreas protegidas, por el Ejecutor de Contrato de Administración de la Reserva Comunal Machiguenga y el Ejecutor de Contrato de Administración de la Reserva Comunal Chayu Naim, dada en Cusco, plantean el monitoreo de las operaciones que se dan y la maximización que se puede dar en los aspectos comerciales, sin dejar de lado el fortalecimiento a los derechos ancestrales que se dan.

Consideran que el contrato permite articular en multinivel y multiactor que permite el desarrollo de las poblaciones donde tiene participación.

Para el Ejecutor del Contrato de Administración de la Reserva Comunal Amarakaeri (ECA-RCA) que tiene una extensión de 402.335.62 hectáreas, en Madre de Dios, Perú, considera que el uso de las tecnologías de punta, son imperativas en el control y seguimiento de los programas que se dan en la zona.

Mayo d'Arrigo (2019), planteó como objetivo el analizar las capacidades democráticas que se dieron en los representantes de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, la misma que es sustento del desarrollo de la gobernanza en esta área natural protegida.

Fue un trabajo exploratorio, de diseño cualitativo, en el que se analizó la evolución del compromiso de los actores vinculados a esta ANP (mapa de actores) y de los indicadores de la participación (radar de la participación) del comité de gestión.

Los resultados del trabajo de investigación permitieron conocer que la capacidad de las personas que integran la comisión ejecutiva son el diálogo, empleando el lenguaje que comprenda la comunidad, la forma en que desarrollan el manejo intercultural, la forma en que brindan la información y los procesos por los cuales logran los acuerdos que benefician a la comunidad.

También muestra el trabajo aquellas capacidades que deben de desarrollarse mejor como son la lectura, los métodos para hacer y comprender el análisis que se requiere en su entorno, las estrategias para el manejo de los conflictos e incidencias que se presentan en la comunidad.

Ante estos resultados la autora considera importante hacer un análisis de cómo es que se da la posición frente a las decisiones que tiene las personas para mejorar la calidad de vida, tomando en cuenta cuan inclusivos son, siendo este tema de interés para la gerencia social.

Este trabajo permitió conocer más a los actores en una posición de gestión, pues se logró comprender que las personas que integran el comité tienen una gran capacidad de diálogo, a pesar que la debilidad se presenta en la capacidad de análisis de entorno, por lo que en el momento en que se ejecutaron los instrumentos de recolección de información, se

tomó en cuenta estos resultados, y para el análisis de los mismos, se pudo ver una posible causa a los resultados obtenidos por el Contrato de Administración.

La investigación permitió tomar en cuenta el tipo de entrevista, así como su contenido, las capacidades de los actores involucrados principalmente de la comunidad.

Medina Pacheco (2019), estableció como objetivo la valorización económica de los bienes y servicios ecosistémicos proporcionados por la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (producción de fibra de vicuña, ecoturismo, y secuestro y almacenamiento de CO<sub>2</sub>) en el período 2017.

La metodología empleada fue aplicar los lineamientos que brinda el Ministerio del Ambiente, para lo cual desarrolló un censo para saber la cantidad de vicuñas que se tiene, para luego hacer un cruce de información con las cifras presentadas por la Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa (GRAG), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).

También obtuvo información sobre los principales vegetales de la reserva como son: Pajonal, Tolar, Bofedal, Yaretal y Queñual, empleando para ello la metodología del cálculo de materia seca y contenido de CO<sub>2</sub> en dichos vegetales.

Los resultados obtenidos para los bienes y servicios planteados, fueron de US\$ 119'034,797.58, de estos, el que presentó un mayor aporte fue el servicio de secuestro y almacenamiento de CO<sub>2</sub>, que representó un 81.36 % del valor mencionado, seguido de del servicio de ecoturismo y el de la fibra de vicuña, con un 18.32% y 0.32% respectivamente.

Estos resultados permitirán contrastarse con los obtenidos por DESCO a través del Contrato de Administración, ya que parte de los objetivos que se plantean en este, es el que se relaciona con sostenibilidad de los camélidos y la vegetación que se presenta, tanto en el uso del recurso hídrico, como en su conservación y ampliación en beneficio del medio ambiente y de sus producciones biológicas, que ayudan a las economías de las familias que viven en la reserva natural.

Cabe señalar que este trabajo de tesis, se presenta como artículo indexado al repositorio de Scielo Chile en el año 2018, en el CONICYT, similar a CONCYTEC de Perú.

La Autoridad Nacional del Agua (2018), desarrolla un trabajo para el aprovechamiento de los manantiales Serenayoc 1 y Serenayoc 2, que se encuentran en anexo La Yunta, siendo este proyecto ubicado en la zona de amortiguamiento. de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, por lo que indican considerar lo establecido en el Decreto Supremo 004-2010-MINAM, que plasma la obligatoriedad de solicitar opinión técnica previa vinculante en defensa del patrimonio natural de las ANP (SERNANP).

El resultado presentado, tiene su origen en la Resolución Directoral N° 1240-2018-ANA/AAA.CO del 10-07-2018, emitido por la Autoridad Administrativa del Agua Caplina

Ocoña, que indica, hacer la delimitación del Bloque de Riego La Yunta de la Comisión de Regantes La Yunta, que son parte de la Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chili No Regulado, que está en el distrito de San Juan de Tarucani Provincia y departamento de Arequipa.

Se concluye que se debe ejecutar el proyecto pues reconocen los usos productivos que se dará, tomando en cuenta la disponibilidad de agua anual, establecida por indicadores de eficiencia, planes de adecuación y medidas de protección ambiental, a pesar que no tiene el nombre propio dentro del Plan de Gestión de Recursos Hídricos de Cuenca.

Esto permite considerar aquellos usos que se han tomado en cuenta dentro de la RNSAB, para el uso y/o usufructo de actividades económicas diferentes de la zona, pero que tienen origen y/o comprometen la zona que será parte de la unidad de estudio, para una comprensión de la percepción de la población.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Enfoques**

##### **2.1.1 *Desarrollo Ambiental Sostenible***

El tema ambiental se colocó como desafío nodal del siglo XXI, mostrando fuertes evidencias de las fatales consecuencias del cambio climático y de la impostergable necesidad de cambiar de rumbo.

Se trata de un nuevo reto y de gran envergadura que exige tanto la construcción de nuevos cimientos y paradigmas teóricos, como la creación progresiva de políticas distintas para enfrentarlo.

Asimismo, requiere el debate de las alternativas de “desarrollo”, de modo que se comience a hablar de desarrollo ambiental y desarrollo sostenible. Las sociedades se ven obligadas a construir pactos internacionales que detengan el deterioro ambiental, donde se reconoce cada vez más que el factor humano resulta siendo el factor central en este deterioro.

Simultáneamente se constata que la lógica de lucro de las grandes corporaciones predomina sobre la aspiración a construir un ambiente sano y saludable para las presentes y futuras generaciones. Se comienza a hablar entonces de justicia ambiental, de conciencia ambiental y de cultura ambiental.

Según el Plan Estratégico Institucional de Desco, la educación y la gestión ambiental constituyen factores que contribuyen al desarrollo humano sostenible al mismo nivel que las dimensiones económicas, sociales y culturales y a nivel local contribuye a la mejora de las condiciones ambientales por la aplicación de las políticas públicas existentes, así mismo contribuye al fortalecimiento de los espacios de diálogo y la promoción de la participación ciudadana para el desarrollo de capacidades para la gestión ambiental (2016).

##### **2.1.2 *Justicia y Derechos Humanos***

Según la Oficina del Alto comisionado de las Naciones Unidas tomando como referencia el Informe sobre el Desarrollo Humano en el año 2000 considera a los derechos humanos y al desarrollo humano importantes para la mejora de la calidad la vida de las personas, centrándose en los procesos que involucre una mayor participación y cobertura de las instituciones políticas y procesos, respetando las capacidades de las personas (2006).

Desde esta perspectiva el enfoque de derechos humanos se centra en dos aspectos o puntos de vista; el normativo enfocado en las normas internacionales sobre derechos humanos y el operacional centrado en la promoción y la protección de los derechos humanos

y tiene por finalidad analizar las desigualdades y contribuya a corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo (Naciones Unidas, 2006).

El enfoque de derechos humanos comprende tanto los derechos civiles y políticos, como los económicos, sociales, culturales y ambientales, individuales y colectivos basados en el fortalecimiento de capacidades de las personas para que conozcan sus derechos y los exijan; por su parte las instituciones cumplan con la garantía, promoción y protección de los derechos humanos.

Para que un país pueda avanzar de manera sostenible, es importante que se reconozcan los principios básicos de los derechos humanos, con principal atención a las poblaciones excluidas y marginadas (Naciones Unidas, 2006).

El Gobierno de Navarra - España considera que, en el marco de gobernanza democrática, el enfoque basado en derechos humanos en un marco de gobernanza democrática contempla como ejes importantes el fortalecimiento de capacidades de las personas, de las organizaciones de la sociedad civil y de las instituciones en la gestión de la RNSAB inherente al EBDH (Gobierno de Navarra, 2021).

### **2.1.3 Enfoque de Género**

Según Loayza (2016) los impactos del cambio climático afectan con mayor intensidad a las poblaciones más pobres de los cuales en su mayoría son mujeres las que se encuentran en mayor vulnerabilidad debido a factores biológicos, los roles de género reforzados por una cultura de subordinación principalmente relacionados al rol del cuidado.

La incorporación del enfoque de género en la gestión de las Áreas Naturales Protegidas contribuye al fortalecimiento de la participación más equitativa atendiendo los intereses diferenciados de hombres y mujeres, logrando acuerdos más perdurables y que requieran de menores esfuerzos y costos para su cumplimiento.

## **2.2 Conceptos Clave**

### **2.2.1 Empoderamiento**

Narayan (2002) considera que el empoderamiento como la expansión de la libertad tanto de elección como de acción. Es decir, incrementa la propia autoridad y control sobre los recursos y decisiones que afecta su vida. Se expresa en la expansión de los activos y capacidades de las personas pobres para participar en, negociar con, influir sobre, controlar, y tener instituciones responsables que influyan en su vida.

De otro lado, Rowlands (1995), centra el significado del empoderamiento como la interpretación que el usuario hace del poder. Si bien toma en cuenta la perspectiva del sujeto para la toma de decisiones, presenta una proyección hacia afuera es decir en el acceso a las

estructuras políticas desde la toma de decisiones, en el ámbito económico acceso a mercados de manera participativa.

Toma en cuenta tres dimensiones: personal, relaciones próximas y colectiva. Mientras que Narayan, menciona la existencia de principios o elementos de empoderamiento: a) Información, b) Inclusión y participación; c) responsabilidad o rendición de cuentas; y d) capacidad organizacional.

Así mismo señala que para ello se necesitan de condiciones que la promuevan como son la existencia de instituciones sensibles que habiliten a los pobres para que desarrollen sus propias capacidades, incrementen sus bienes y puedan salir de la pobreza.

En tal sentido es importante que el Estado diseñe mecanismos de responsabilidad social para apoyar el acceso a la información, inclusión y la participación de los pobres.

De lo señalado por la autora es importante identificar el desarrollo de capacidades de la comunidad en la estrategia de intervención del Programa que permita su empoderamiento.

Para el presente trabajo se tomó en cuenta lo mencionado por Rowlands tomando en cuenta la perspectiva del sujeto para la toma de decisiones y su proyección respecto a su participación con otros y otras. En tal sentido se asume como empoderamiento como el sentirse en la capacidad de opinar en los espacios de decisión, realizar propuestas en estos espacios y que sus propuestas son tomadas en cuenta.

### **2.2.2 Participación Comunitaria**

Jimenez-Dominguez (2008) considera a la participación comunitaria como un proceso continuo. Para desarrollar esta idea, toma como referencia el manual de participación de Clayton et al. (1998) quien considera a la participación como medio y como fin, considerando al proceso a través de la cooperación de la gente con proyectos o programas fuera de su comunidad y el fin como la meta en si misma que se manifiesta en el incremento del poder y el control de las personas mediante el fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades y experiencias que va desde un nivel nominal y con poco compromiso a una transformadora y mayor control que se traduce en una participación directa y efectiva.

Sánchez (2000) analiza los diferentes tipos de participación: participación política, ciudadana y comunitaria. Así se refiere a niveles de participación como producto de la manipulación hasta un nivel en que la gente se hace partícipe en el desarrollo de iniciativas asumiendo además el control de su manejo, en 8 momentos: 1) manipulación, 2) información, 3) consulta, 4) consenso, 5) toma de decisiones, 6) riesgos compartidos, 7) asociación y 8) autogestión (citado en Jiménez-Domínguez, 2008, p.71).

Wilcox se refiere a niveles de involucramiento o participación en la toma de decisiones: "información, consulta, decisión conjunta, actuación conjunta hasta el apoyo a iniciativas comunitarias" (1994, p.4). Un elemento adicional señalado por Ferrán es el empoderamiento

como la “mayor libertad en la toma de decisiones en determinadas esferas o ámbitos” (2000, p.231-252).

Ahora bien, estas experiencias de participación comunitaria mediante la conformación de una red duradera con actos de cooperación fortaleciéndose la cohesión social, las relaciones con otras organizaciones de la sociedad civil, la ciudadanía y por ende la democracia.

Recogiendo los aportes de los autores, se tomó en cuenta a la participación comunitaria como un proceso que va de menos a más, por el cual toma como punto de partida a las personas que participan en los espacios de decisión con poco compromiso, luego participan de manera activa hasta llegar a un nivel en el cual asumen responsabilidades.

### **2.2.3 Capacidades**

Amartya Sen se centra en las potencialidades que las personas tienen para hacer las cosas o llevar el tipo de vida que valoran (agencia). En otras palabras, son las combinaciones de funcionamientos alternativos de actuar y elegir (“ser y hacer”), visto desde las perspectivas de las propias personas, quienes deben evaluar o ponderar a favor de lo que les importa (participar en actividades económicas, sociales y políticas), para lograr o alcanzar calidad de vida o bienestar. Para alcanzar dicho bienestar debe de realizar la evaluación de los elementos para lo cual se debe de tener libertad (como medio) de elegir entre los funcionamientos “valiosos”. La verdadera pobreza consiste en no poder elegir las cosas y el tipo de vida que más valora (2000, p.350-356).

Nussbaum (2012), considera a las capacidades como la capacidad de evaluar en libertad lo que es capaz de hacer y ser de cada persona, además de las oportunidades disponibles para elegir la calidad de vida. A este concepto se incorpora el entorno político, social y económico denominado “libertades sustanciales” o “capacidades combinadas”.

La autora (siguiendo a Aristóteles) plantea la idea de la “dignidad humana” y la noción del respeto. Tomando como referencia las condiciones concretas que permitan una “vida digna” y no como un ideal. En tal sentido plantea las siguientes centrales: “i) vida; ii) salud física; iii) Integridad física; iv) Sentidos, imaginación y pensamiento; v) emociones; vi) razón práctica vii) afiliación; viii) otras especies; ix) Juego y x) control sobre el propio entorno” (2012, p.37-55).

Si bien ambas perspectivas de las capacidades tienen un carácter individualista, sería importante revisar dichos componentes para adecuarlos desde una perspectiva relacional que permitan el bienestar de la comunidad.

Al respecto, se tomó en cuenta lo desarrollado por Nussbaum respecto a una de las 10 capacidades: control del propio entorno<sup>4</sup>. Para ello se considerarán tres elementos: participación igualitaria de mujeres y hombres en espacios de decisión, acceso de bienes como ser propietarias/os de parcelas o que cuenten algún bien y contar con ingresos producto de su trabajo.

#### **2.2.4 Gestión Ambiental**

La Ley General del Ambiente Ley N° 28611 (2005) hace referencia a la gestión ambiental como un proceso continuo de principios, normas técnicas, procesos y actividades, orientado a gestionar los intereses, expectativas y recursos relacionados con los objetivos de la política ambiental con la finalidad de alcanzar una mejor calidad de vida y desarrollo de las actividades económicas, la conservación del patrimonio ambiental y natural y el desarrollo humano.

De manera complementaria la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental Ley N° 28245 considera desde una mirada transectorial, la participación de las autoridades públicas con competencias y responsabilidades en la gestión ambiental efectivizando la dirección de las políticas, planes, programas y acciones públicas hacia el desarrollo sostenible del país (2004).

Según la Política Nacional del Ambiente al 2030 (DS N.º 023-2021-MINAM)<sup>5</sup>, plantea 9 objetivos prioritarios siendo el Objetivo Prioritario 6 orientado a la Gobernanza ambiental con enfoque territorial en las entidades públicas y privadas que cuenta a su vez con lineamientos y servicios orientados a la mejora de la eficacia de los espacios de gestión ambiental articulada público privado, el fortalecimiento de la gestión ambiental descentralizada en los tres niveles de gobierno, este último lineamiento se articula al fortalecimiento de capacidades para la planificación y seguimiento de instrumentos de gestión del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) del cual es parte el SINANPE (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado).

#### **2.2.5 Cambio climático**

Según el IPCC y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) hacen referencia a que el cambio climático es producto de las actividades humanas que sumados a los procesos internos naturales altera la composición de la atmósfera variando el estado del clima.

---

<sup>4</sup>[https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/127651/EI\\_%ABenfoque\\_de\\_las\\_capacidades%BB\\_d\\_e\\_Marth.pdf;jsessionid=91A6EF20D9869669280F8A995B101300?sequence=1](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/127651/EI_%ABenfoque_de_las_capacidades%BB_d_e_Marth.pdf;jsessionid=91A6EF20D9869669280F8A995B101300?sequence=1)

<sup>5</sup> <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-del-ambiente-decreto-supremo-n-023-2021-minam-1976351-2/>



El aumento de la temperatura y los cambios extremos en los patrones de precipitaciones, junto con las prácticas no sostenibles de manejo de la tierra, en los territorios de alta montaña como lo es la RNSAB, vienen reduciendo la funcionalidad de los ecosistemas de puna y los servicios eco sistémicos que brindan.

La combinación de estos factores está disminuyendo los servicios de regulación (regulación del agua, secuestro y almacenamiento de carbono, regulación del clima y prevención de la erosión), servicios de apoyo (formación del suelo, ciclo de nutrientes) y servicios de aprovisionamiento (alimentos, forraje, agua, fibra) que Las turberas, los humedales, los pastizales y otros ecosistemas de puna de altura brindan a las poblaciones rurales y a millones de personas río abajo, que viven en ciudades.

### **2.2.6 Área Natural Protegida**

Los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional expresamente reconocidos y declarados por sus valores para conservar la diversidad biológica, los intereses culturales, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país, son reconocidos como Áreas Naturales Protegidas (ANP), según la Ley N° 26834 (1997). En el Perú se han establecido 75 ANP de administración nacional, que conforman el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado- SINANPE; 25 Áreas de Conservación Regional y 147 Áreas de Conservación Privada. Esta condición es respaldada por el Artículo 68° de la Constitución Política del Perú: *“El Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las Áreas Naturales Protegidas”* (1993, p.16).

### **2.2.7 Contrato de administración**

El Estado peruano a través del SERNANP puede encargar a una persona jurídica sin fines de lucro de derecho privado, de manera individual o asociada, implementar las acciones de manejo y administración para lograr resultados específicos priorizados del Plan Maestro de la respectiva ANP acordados en el contrato de administración (MINAM 2018).

En ese marco, el Estado reconoce y promueve la participación del sector privado en la gestión de las Áreas Naturales Protegidas, para contribuir a una gestión más eficiente de las Áreas Naturales Protegidas. En este sentido para la cogestión de un ANP entre el Estado y una ONG operan en el ámbito de la gerencia Social.

### **2.2.8 Estrategia**

En líneas generales la estrategia es la ruta que indica como voy a alcanzar mi objetivo. Implica un diseño, decisiones y acciones interrelacionadas.

Godet explica que los conceptos de planificación, prospectiva y estrategia en una organización están relacionados. Se diferencia de la prospectiva en tanto responde a la pregunta ¿Cómo lo voy a hacer? luego de responder con el ¿Qué puedo hacer? Señalada por la prospectiva. Así mismo, el autor señala que para una buena estrategia se necesita también una tripulación preparada y motivada con la maniobra (2011, p.95.99).

D'Alessio citando a Hax y Majluf (2019) coincide con Godet en señalar que la estrategia implica un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador. Señalando además que la estrategia es un medio para establecer el propósito de la organización en términos objetivos de largo plazo, responde además a oportunidades y amenazas externas, basada en fortalezas y debilidades internas y define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada a los Stakeholders (2013, p.51-61). El autor toma como referencia a Mintzberg, Aslstrand y Lampel (1998) considerando a las 5P de la estrategia: Plan, Patrón, Pauta de acción, Perspectiva y Posición.

Teniendo en cuenta estos autores se abordaron las estrategias como el conjunto de pasos que respondan a objetivos estratégicos tomando en cuenta a las personas involucradas en el proceso como los stakeholders, y como principal insumo el análisis FODA (2013, p. 274-280)

### **2.2.9 Sostenibilidad**

Para que el desarrollo sostenible sea duradero es importante “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras” fue señalado la Comisión Brundtland Mundial sobre Medio Ambiente de Naciones Unidas. Este informe también señala como problemas que impiden la sostenibilidad del mundo son el deterioro de los suelos, aguas, atmósferas y bosques (Comisión Brundtland 1987).

Esta mirada sobre la importancia de preservar los recursos naturales en beneficio de generaciones presentes y futuras como responsabilidad de la humanidad y estrategias de cooperación para controlar, evitar, reducir y eliminar los efectos perjudiciales han sido plasmados en diferentes conferencias de Naciones Unidas.

En tal sentido se considera la importancia de implementar diversas estrategias orientadas a garantizar la sostenibilidad del medio ambiente de la RNSAB que garantice la preservación de la vida de las personas que habitan en el ámbito de la reserva y de toda la región.

## CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Estrategia Metodológica

La investigación se realizó bajo la forma de un estudio de caso que permitió analizar la implementación del CA a través de una metodología mixta, combinando la investigación cuantitativa y la cualitativa. Ello contribuyó al estudio en amplitud y profundidad. El análisis cualitativo permitió identificar la incorporación de los enfoques en el Contrato de Administración a cargo del equipo ejecutor, así se identificó la estrategia de intervención implementada por la entidad; el análisis cuantitativo ayudó a definir el impacto en las percepciones y valoración sobre lo ocurrido entre los años 2007 al 2018 (dos quinquenios de administración del CA) apoyada con análisis de información obtenida desde la perspectiva de los actores involucrados.

### 3.2 Diseño Muestral

El universo está constituido por los 10,200 pobladores participantes del Proyecto. Para el análisis cuantitativo se trabajó con una muestra representativa. Se calculó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, tras la aplicación de la fórmula a dicha población, el resultado de la muestra es 370, las mismas que está en el cálculo de la muestra probabilística aleatoria sin reposición, tomada de la fórmula de población finita.

**Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas**

<b>N</b> [tamaño del universo]	10,200	←	<b>Escriba aquí el tamaño del universo</b>
<b>p</b> [probabilidad de ocurrencia]	0.5	←	<b>Escriba aquí el valor de p</b>

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 10200 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	67	82	104	135	183	262	404	696	1,443	4,053
95%	95	117	148	192	260	370	567	966	1,944	4,947
97%	116	143	181	235	317	450	686	1,159	2,284	5,465
99%	164	201	254	329	442	625	944	1,565	2,955	6,324

N: Población total	= 10,200
Z: Valor de estandarización	=1.96
p: Probabilidad de éxito	= 0.5
q: Probabilidad de no éxito	= 0.5
e: Margen de error	= 0.05
n: Tamaño de muestra	= 370

Para la muestra cualitativa consideró la aplicación de técnicas como grupo focal entrevistas y encuestas y para determinar la muestra de la población, se hizo un muestreo de cada zona de población distribuido equitativamente (**Tabla 6**).

**Tabla 6**  
*Muestra según instrumento y técnica*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Muestra</b>
Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria	01 PEI Desco 01 expediente del contrato 02 planificaciones quinquenales 02 informes quinquenales 10 informes anuales 10 informes de seguimiento al CA 05 políticas públicas 04 políticas organizacionales 10 actas de Asambleas del CG
Entrevistas semi estructuradas a líderes y lideresas	Guía de entrevista semiestructurada	10 entrevistas
Entrevistas semiestructuradas a personal de Desco del contrato	Guía de entrevista semiestructurada	5 entrevistas
Entrevistas semiestructuradas a instituciones públicas y privadas	Guía de entrevista semiestructurada	5 entrevistas
Grupo Focal actores involucrados	Guía de grupo focal	01 grupo focal a representantes de organizaciones
Grupo Focal a representantes de instituciones públicas y privadas	Guía de grupo focal	05 representantes de instituciones públicas 02 representantes de instituciones privadas
Encuesta a la población de la RNSAB	Cuestionario	370 pobladores

Elaboración propia

### **3.3 Variables e indicadores**

#### **Modelo de gestión del contrato**

Se hizo referencia al planeamiento estratégico, políticas y normas de funcionamiento, procesos operativos, equipamiento y personal, implementados para lograr los objetivos del Contrato. Sus indicadores fueron: Objetivos estratégicos, políticas que orientan al CA, estructura de la organización, diagrama de gestión del contrato, dotación del personal responsable de la gestión del contrato.

### **Enfoques de desarrollo ambiental, derechos humanos, justicia y género.**

Consistió en la incorporación de estos enfoques en los planes y reportes generados en la gestión del CA, evidenciándose mediante el número de informes de evaluación que da cuenta de la incorporación del enfoque y la manera como el personal puso en práctica la aplicación de dichos enfoques.

### **Estrategia de implementación.**

Se definió por las líneas de intervención realizadas por DESCO para la implementación del CA: Capacitación, comunicación, asistencia técnica, gestión de proyectos que se han adecuados a las demandas y necesidades para la intervención del CA. Se evidenció mediante los siguientes indicadores: número de proyectos gestionados y ejecutados, número de acciones de capacitación, número de acciones de difusión y número de asistencias técnicas.

### **Estrategia de Participación comunitaria.**

Se definió por los espacios de gestión donde participan líderes y lideresas en representación de su organización y grupos de interés. Se evidenció mediante los siguientes indicadores: Numero de grupos de interés, Numero de reuniones de seguimiento realizado al CA, Número de organizaciones representadas en la implementación del Contrato de Administración.

### **Estrategia de Empoderamiento comunitario.**

Son las acciones propuestas en espacios de decisión y su incorporación en las actividades del contrato, en planes de gobiernos locales y fondos concursables, evidenciándose mediante el número de propuestas presentadas por líderes de las organizaciones según sexo y el número de propuestas presentadas por líderes y lideresas que son financiadas y cofinanciados.

### **Valoración de actores.**

Se refirió a la apreciación y percepción sobre la gestión del CA que tuvieron las y los actores involucrados y la población, evidenciándose mediante el número de instituciones públicas y privadas que percibieron de manera positiva o negativo la gestión del CA, del mismo modo respecto a la población del ámbito del CA.

### **Logros del Contrato de Administración.**

Los logros son los resultados que se alcanzaron de la implementación del CA según los objetivos señalados, evidenciándose mediante el porcentaje de cumplimiento programático y financiero de las metas y objetivos del CA por quinquenio y el porcentaje de metas ejecutadas respecto a: recursos hídricos, sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos, coberturas vegetales forestales.

### **3.4 Unidades de análisis y fuentes**

La Unidad de análisis de la investigación fue el Contrato de Administración y sus actores. Se examinó el modelo de gestión, las estrategias de participación y empoderamiento de la comunidad aplicadas en la implementación del proyecto y sus resultados, utilizándose como unidades de análisis el Contrato de Administración, así como los líderes y lideresas.

Para identificar la valoración de los resultados obtenidos de la gestión del CA se utilizó como unidades de análisis a los actores involucrados en la gestión como las y los representantes de las organizaciones, de las entidades públicas y privadas, y de la población ubicada en el ámbito del Proyecto. Así mismo, para el análisis de la incorporación de los enfoques ambiental y de derechos se utilizó como unidades de análisis los documentos del CA, elaborada por el equipo ejecutor de dicho contrato.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos**

La encuesta, permitió obtener información estadística sobre la valoración de la población que vive en la zona de intervención de la RNSAB, respecto al inicio de la intervención, concentrándose en lo correspondiente a su apreciación y percepción positiva o negativa del CA en sus vidas.

La entrevista semi estructurada, fue el instrumento mediante el cual se recibió información sobre las estrategias de participación y empoderamiento de líderes y lideresas de la RNSAB, que permitió obtener una aproximación a los datos subjetivos de cada uno de los actores respecto a la implementación del CA.

El grupo focal, fue un instrumento que permitió recoger información de la valoración de los actores involucrados en la gestión del CA en cuanto a sentimientos, experiencias y

reacciones del mismo. Para ello se convocó a una reunión presencial en un lugar identificado que permitieron el concurso de participantes de las comunidades.

La revisión documentaria, como instrumento recogió información respecto al número de proyectos gestionados y ejecutados, acciones de capacitación, difusión y asistencias técnicas, informes de evaluación y personal capacitado en los enfoques de desarrollo ambiental sostenible, justicia, derechos humanos y género así como los documentos que den cuenta del cumplimiento programático y financiero de las metas y objetivos por quinquenio, así como de las metas ejecutadas respecto a; Recursos hídricos, sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos, coberturas vegetales forestales, sostenibilidad de las poblaciones de camélidos sudamericanos silvestres y condiciones ecológicas de los sitios Ramsar.

### **3.6 Procedimientos de Información**

#### **3.6.1 Procedimiento de validación de instrumentos**

La investigación consideró 06 instrumentos: ficha de revisión documentaria (1), guía de entrevista semi estructurada (3), cuestionario y guía de entrevista grupo focal (2). Si bien todos los instrumentos fueron revisados y aprobados por el asesor, la Guía de entrevista de grupo focal fue validado durante el proceso de aplicación, para el caso del cuestionario fue validado a través de una prueba piloto aplicada a 32 informantes cuya síntesis se describe más adelante.

#### **3.6.2 Aspectos considerados para la validación del cuestionario**

El cuestionario estuvo dirigido a mujeres y hombres del ámbito de la RNSAB, sin embargo, para la validación se identificaron 04 zonas que concentran la mayor parte de la población y que nos brindaron una referencia de la muestra de la investigación.

Estas zonas fueron: Centro Poblado de Chalhuanca del distrito de Yanque, la Comunidad de Chaclaya y la Comunidad de San Juan de Tarucani del distrito de San Juan de Tarucani, la capital Imata del distrito de San Antonio de Chuca, tal como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7**  
*Muestra al que se aplicó cuestionario*

LOCALIDAD	SEXO		Total
	H	M	
San Antonio de Chuca - Imata	6	1	7
CP de Chalhuanca.	0	5	5
Comunidad de Chaclaya de San Juan de Tarucani	2	5	7
Comunidad San Juan de Tarucani	9	5	14
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>33</b>

Elaboración propia

Para el proceso de validación se aplicaron los siguientes criterios:

- Claridad: de la pregunta: verificar que el informante comprende las preguntas en el sentido que han sido propuestas.
- Pertinencia de las palabras: verificar que el informante comprende las palabras que forman parte de las preguntas.
- Pertinencia de la pregunta: verificar que las respuestas a las preguntas permiten recoger la información requerida
- Claridad en las alternativas: evaluar si las alternativas de respuesta son adecuadas y comprendidas por el informante.
- Coherencia con las otras preguntas: evaluar si las preguntas mantienen relación entre sí durante la encuesta y si la secuencia es viable y motiva las respuestas.
- Tamaño del cuestionario: verificar la duración de la encuesta, de modo que no resulte demasiado extensa.

### **3.6.3 Descripción del procedimiento aplicado para la validación del cuestionario**

Para la aplicación del cuestionario se organizaron 4 viajes una para zona de referencia, considerando la aplicación en cada una de ellas:

- En el caso de San Antonio de Chuca y CP de Chalhuanca se coordinó previamente con las gestoras del Tambo del Programa País del MIDIS para convocar a líderes y lideresas locales para la aplicación de las encuestas en la fecha programada.
- Para el caso de Chaclaya, se aprovechó las actividades de capacitación en campo que consideraba uno de los proyectos del Contrato de Administración incitándose a las personas interesadas a responder el cuestionario una vez que finalizó la capacitación,
- Para completar el número de encuestas para la validación, se aplicó en los domicilios de las personas entrevistadas.



Las 32 encuestas aplicadas en cada zona, se realizaron durante 4 días (1 día por zona). El tiempo promedio de aplicación de cada encuesta fue entre 10 y 15 minutos.

#### **3.6.4 Descripción de resultados de la validación de cuestionario**

A continuación, se presenta el resumen de los principales resultados:

- Las mujeres y adultos mayores fueron las que presentaron mayor dificultad en responder las preguntas lo que demandó que sean las entrevistadoras quienes se encargaron de anotar las respuestas que les decían las personas entrevistadas.
- Se encontró a personas que retornaron a la zona después de varios años por lo que desconocían las acciones ejecutadas por el Contrato de Administración.
- En la primera parte del cuestionario se identificó que los rangos por años respecto al inicio del Contrato de Administración ejecutado por DESCO que figuraban como alternativas en la encuesta, generó confusión en las personas encuestadas pues si bien conocían el período de inicio del CA no sabían de la existencia de un período de corte entre un período y otro en la ejecución del CA, señalando más bien que este se ejecutaba de manera continuada.
- En la pregunta sobre los proyectos que ejecutó DESCO en el marco del CA, las personas no identificaron por nombre del proyecto sino por el tipo de actividades.
- En cuanto a las categorías de valoración de las preguntas relacionadas a la ejecución del CA, que van desde TA (total acuerdo hasta total desacuerdo), se pudo percibir que las personas entrevistadas tenían la misma valoración entre las categorías TA con A; del mismo modo TD con D. Así mismo, hubo un número de personas que desconocía la ejecución del CA, lo que nos obliga a incorporar una categoría de “no sabe” o “desconoce”.
- Algunas palabras como “gestión”, “población”, “unidad productiva” no fueron comprendidas por las personas entrevistadas.
- La duración de la aplicación de la encuesta fue entre 10 y 15 minutos considerándose adecuado, lo que permitió aplicar un mayor número de encuestas por día.

#### **3.6.5 Procedimiento de levantamiento de información**

El proceso de aplicación de instrumentos de recolección de información en las comunidades de Chalhuanca, Imata, San Juan de Tarucani y Carmen de Chaclaya se realizó en el año 2022, con la participación de mujeres y hombres considerados en la muestra, líderes, lideresas, personal de entidades públicas y privadas, así como del staff de DESCO en el período 2007 – 2018.

La aplicación de los instrumentos se realizó durante el mes de abril identificándose algunas dificultades durante su aplicación.

### **Coordinaciones Previas.**

En la presente investigación se planeó trabajar con los actores que estuvieron directamente relacionados con el Contrato de Administración, tanto desde la ejecución, así como a la población de la muestra. Se hizo referencia al personal que trabaja en DESCO, líderes y lideresas de las organizaciones existentes en la zona de intervención del CA, representantes de organizaciones públicas.

Para dar inicio al trabajo de campo y dada la complejidad del ámbito donde se aplicaron las encuestas, se vio por conveniente contar con un equipo de campo de 3 personas que contó con motocicletas y conocimiento del territorio, a quienes se les brindó la capacitación respectiva, distribuyéndose una persona por cada zona de muestreo.

De otro lado, para la aplicación del grupo focal, se recurrió a una especialista de campo del Contrato de Administración para el apoyo a las tesis en las coordinaciones e invitaciones que garanticen la participación de los actores.

Así mismo para las entrevistas a representantes de entidades públicas las coordinaciones se realizaron a través de llamadas telefónicas por una de las tesis (Delmy Poma) quien se encontró cerca del ámbito de estudio.

Para el caso del personal de DESCO, se realizaron entrevistas por vía telefónica y por WhatsApp principalmente con los gerentes del período comprendido entre el 2007 y 2018.

### **Proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de la información.**

En cuanto a la aplicación de los instrumentos de recolección de información, dada la situación de restricción de la pandemia se obtuvo lo siguiente (Ver Tabla 8).

**Tabla 8**  
*Situación de instrumentos aplicados*

<b>Instrumentos de Recolección</b>	<b>Planificados</b>	<b>Aplicados</b>
Ficha de revisión documentaria	48 preguntas	45 preguntas
Entrevista semi estructurada a Gerentes y equipo del CA	05 personas	04 personas
Cuestionario personas naturales	370 personas	300 personas
Guía grupo focal organizaciones de la zona (virtual y presencial)	12 personas	10 personas
Guía entrevista semi estructurada personas naturales- públicas	05 personas	04 personas

<b>Instrumentos de Recolección</b>	<b>Planificados</b>	<b>Aplicados</b>
Guía entrevista semi estructurada personas de instituciones privadas	02 personas	01 persona

Elaboración propia

En cuanto a la revisión documentaria, no se pudo ubicar información de las actas de las asambleas del comité de gestión, tampoco hay registro de las propuestas e iniciativas de las organizaciones presentadas y gestionadas para su financiamiento.

Respecto a la aplicación de la encuesta, la principal dificultad identificada fue el acceso a las viviendas dentro del territorio debido a su dispersión geográfica, así como el tiempo dedicado a responder las encuestas por la dinámica en que se encontraban durante el mes de la aplicación.

Respecto al Grupo Focal, este se desarrolló de manera presencial se contó con la participación de 10 representantes de organizaciones de las 12 convocadas.

En relación a las entrevistas a representantes de las Instituciones Públicas se logró entrevistar a 04 representantes: Autoridad Nacional del Agua, de los Gobiernos Locales, del Programa PAIS-MIDIS y del SERNANP.

En relación a las instituciones privadas, no se logró realizar las entrevistas programadas a representantes de: EGASA y ECOTRAVELLING, a pesar de haberse programado con la debida anticipación argumentando dificultades de tiempo por lo que fueron reprogramándose. Sin embargo, se pudo entrevistar a representantes de la empresa INKABOR.

### **Proceso de aplicación de la ficha de Revisión documentaria**

Para la revisión documentaria se tomó como referencia las preguntas priorizadas según la matriz, lo que significó una exhaustiva búsqueda de información en la documentación que cuenta DESCO desde el año 2007.

Se revisaron documentos como los informes trimestrales, planes operativos, informes de evaluación, planes e informes quinquenales, actas de reuniones, investigaciones, plan maestro, Plan estratégico de DESCO, entre otros.

### **Proceso de aplicación de las encuestas**

La aplicación de las encuestas se realizó en puntos focales dentro del territorio Chalhuanca, Imata, San Juan de Tarucani y Carmen de Chaclaya, con el apoyo de las 03 personas de campo, quienes además viven en dichas zonas.

Se aplicaron 300 encuestas de 370 programadas. Cabe precisar que se tuvieron dificultades respecto del acceso desde los puntos focales ( centro poblado, capital del centro

poblado o distrito) hacia las zonas donde estaban las familias, ello debido a lo accidentado de la zona y la dispersión en que se encuentran las viviendas dentro del territorio, sumado a ello las condiciones climáticas que se presentaron durante el período de aplicación de las encuestas (heladas, lluvias), así como las dinámicas propias de las comunidades por el calendario productivo (alpaquero), todos estos factores limitaron un mayor avance en el cumplimiento de la meta propuesta.

Del total de personas encuestadas 139 fueron mujeres y 161 fueron hombres.

### **Proceso de entrevista grupo focal**

El grupo focal se realizó de manera presencial en el local de la UTP en la ciudad de Arequipa al que lograron participar 10 de las 12 personas convocadas.

De las 10 personas; 06 fueron mujeres y 04 fueron hombres. Presidente de la comunidad de San Juan de Tarucani, Alcalde del Centro Poblado de Chalhuanca, Presidente del Comité de Gestión, Vicepresidenta del Comité de Gestión y Presidentas de organizaciones de Artesanas.

### **Proceso de entrevistas a representantes de instituciones públicas**

Las entrevistas a representantes de las instituciones públicas, se realizaron en parte por llamadas telefónicas, esto debido a que una de las tesisistas vive en la ciudad de Lima, en tanto que otro número de personas fueron entrevistas de manera presencial por la otra tesisista.

Se logró entrevistar a 05 representantes de instituciones públicas: SERFOR, ANA, ARMA, SUNASS y SERNANP.

### **Proceso de entrevistas a personal de DESCO**

Las entrevistas al personal de DESCO se realizaron en parte mediante llamadas telefónicas y de manera presencial, debido que una de las tesisistas vive en Lima, mientras que otras entrevistas se realizaron de manera presencial por otra de las tesisistas. Se logró entrevistar a 05 personas, de las cuales fueron 02 mujeres y 03 hombres.

### **Lecciones aprendidas**

Para completar la aplicación de las entrevistas se utilizaron herramientas virtuales lo que facilitó el trabajo de las tesisistas.

Se pudo identificar una buena predisposición de las personas entrevistadas y encuestadas a pesar de la distancia en que se encontraban cada una ellas.

El número de preguntas de las diferentes herramientas utilizadas permitió recoger la información necesaria para la investigación. De manera específica el número de las preguntas de la encuesta facilitó el recojo de la información de manera ágil haciendo eficiente el uso del tiempo.

### **Cambios o modificaciones a los instrumentos a partir de su aplicación**

La modificación de los instrumentos se realizó en la etapa de validación en el cual se recogieron las distintas observaciones a partir del cual se realizaron ajustes a los mismos.

### **3.7 Procedimiento de procesamiento de datos**

Luego de finalizar la etapa de levantamiento de información, se procedió a procesar los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas al programa MS Excel donde se utilizaron los datos cuantitativos y cualitativos. Para ello se organizó la información tomando como referencia la matriz documentada, dividida objetivo, variable e indicador, una en cada hoja MSEXcel.

### **3.8 Procedimientos de análisis de información**

Para el análisis de la información, se tomó en cuenta los datos obtenidos del procesamiento de la información según la información de los 23 indicadores de la matriz documentada. Así mismo se procedió a realizar por cada indicador la triangulación de los datos obtenidos de las técnicas y fuentes de información para validar los hallazgos contribuyendo a un mejor análisis de los mismos.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se analizó los principales hallazgos relacionados a los instrumentos de gestión vinculados al Contrato de Administración de la RNSAB y su vinculación con los objetivos estratégicos y estructura organizativa de DESCO, así como la incorporación de los enfoques de desarrollo ambiental sostenible, derechos humanos, justicia y género que sirven de base para su implementación.

Del mismo modo se revisaron las estrategias de implementación del CA vinculadas a la promoción de la participación y el empoderamiento de la comunidad. Se analizó la percepción y la valoración de los actores que intervinieron en la implementación del CA, así como los logros obtenidos como producto de su ejecución. El análisis de la información permitió formular propuestas de mejora al modelo de gestión del CA en la RNSAB.

#### **4.1 Gestión del Contrato de Administración DESCO e Incorporación de los Enfoques de Desarrollo Ambiental, Justicia, Derechos Humanos y Género.**

Los instrumentos de gestión son documentos normativos que regulan el funcionamiento de una entidad y sirven de apoyo para la toma de decisiones. Entre las más importantes se encuentran los Planes estratégicos, planes operativos, entre otros.

Los Contratos de Administración de las ANP son instrumentos de administración que a través de la figura de un contrato con organizaciones sin fines de lucro (ONG), trasladan funciones de gestión o gerenciamiento total o parcial de determinadas áreas protegidas del Sistema nacional de ANP (SINANPE) (Pogrebinschi y Thamy, 2021).

##### **4.1.1 Gestión del Contrato de Administración y el PEI de DESCO**

Para suscribir este tipo de contratos con una ONG se espera que los objetivos del CA estén alineados al Plan Estratégico Institucional (PEI).

En la presente investigación este aspecto se plasma en la Cláusula segunda del CA (2006). El objeto del contrato de administración es encargar la ejecución de las operaciones de manejo y administración del programa de recursos naturales del Plan Maestro para las actividades destinadas a lograr: “ i) Recuperación de pastizales para camélidos silvestres y domésticos, ii) Recuperación de tolares, yaretales y queñuales, iii) Incremento de la densidad poblacional de vicuña y plan de recuperación del guanaco, iv) Mantenimiento de condiciones ecológicas de las Lagunas sitios Ramsar” (INRENA 2007), y la Misión institucional de DESCO: *“Promovemos alternativas democráticas y de desarrollo con el empoderamiento de la población con quienes trabajamos en el ejercicio y consolidación de sus derechos y la*

*reducción de desigualdades, generando impactos económicos, sociales, políticos y ambientales, para construir una sociedad más igualitaria y un desarrollo inclusivo” (DESCO, 2017).*

El cumplimiento y su alineamiento con el CA, se sustenta en la concepción y enfoque de desarrollo de DESCO y de sus principios institucionales, los mismos que están relacionados con mutuas implicancias en distintos planos:

#### **Plano económico**

En el plano económico, basado en promover mayores capacidades de acumulación de las familias a partir de sus actividades económicas y que los recursos disponibles se orienten a la inversión y a mejorar sus condiciones materiales de vida.

#### **Plano socio - cultural**

En el plano socio-cultural, se sustenta en el fomento de la inclusión social. El aspecto clave es el reconocimiento de los derechos humanos y los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de la población.

#### **Plano político**

En el plano político, se orienta por la necesidad de fortalecer el ejercicio y la consolidación de la democracia es la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos de los distintos niveles de gobierno.

#### **Plano ambiental**

En el plano ambiental, tuvo su principal expresión en la promoción de la gestión integrada de los recursos naturales por parte de los grupos sociales involucrados con estos, articulando los intereses de los distintos sectores productivos (agropecuaria, pesca, minería, forestal) y los roles de los actores socioeconómicos y políticos presentes (gobierno nacional, gobiernos locales, organizaciones de base, iniciativas empresariales) en torno al manejo racional y sostenible de los recursos naturales y productivos, teniendo como uno de sus objetivos la adaptación y adecuación a los impactos del cambio climático, donde la participación de los actores es fundamental para gestionar adecuadamente los recursos existentes, evitando la depredación, la erosión y la contaminación, promoviendo la prevención y la solución de conflictos y, finalmente, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

### **El Contrato de Administración y los Objetivos de los Planes Maestros de la RNSAB**

Es importante señalar que para garantizar el cumplimiento del Contrato de Administración debe de estar alineado a las Políticas Nacional del Estado Peruano, a través del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado- SERNANP.

Dicha política es el Plan Maestro que es el documento de planificación de alto nivel con que cuentan las ANP, donde se determinan las estrategias y políticas generales para la gestión del área, así como los lineamientos y objetivos de conservación.

En su construcción intervienen todos los actores involucrados en su conservación entre autoridades regionales y locales, el sector privado y la ciudadanía. La entidad que aprueba dicho Plan Maestro es el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP del Ministerio del Ambiente.

Los objetivos del CA se desprenden de los objetivos del Plan Maestro cuya vigencia es de 5 años. En el período 2006 – 2020. Se han elaborado 02 planes maestros con un periodo vacío entre el 2012 y 2016 periodo en el que rigió el Plan Maestro del periodo anterior debido a una demora en su actualización (Tabla 9):

**Tabla 9**

*Comparación de los objetivos de los Planes Maestros 2006-2011 y 2016-2020*

<b>Objetivos del Plan Maestro 2006 -2011<sup>a</sup></b>	<b>Objetivos del Plan Maestro 2016 -2020<sup>b</sup></b>
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b>                      Establecer las bases para la gestión de la conservación de la diversidad biológica, los recursos naturales y culturales de la Reserva, manteniendo sus procesos funcionales, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la población local y regional.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conservar los ecosistemas orientados a la optimización de la cosecha y la regulación natural y artificial del recurso hídrico.</li> <li>2. Desarrollar el turismo sostenible para la conservación del patrimonio natural y cultural.</li> <li>3. Involucrar a la población de la Reserva, los usuarios externos y los visitantes en la conservación de la diversidad biológica y el uso sostenible de los recursos naturales y</li> </ol>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b>                      En el Plan Maestro aprobado con RP N°257 – 2016-SERNANP no hace mención a un objetivo general.</p> <p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conservar sosteniblemente la cobertura vegetal de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.</li> <li>2. Conservar los humedales de importancia para las aves acuáticas en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.</li> <li>3. Conservar los mamíferos silvestres prioritarios de la</li> </ol>



Objetivos del Plan Maestro 2006 -2011 <sup>a</sup>	Objetivos del Plan Maestro 2016 -2020 <sup>b</sup>
culturales, utilizando medios educativos formales y no formales.	Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.
4. Promover la investigación básica y aplicada para generar información que facilite el manejo y la gestión de la Reserva.	4. Aprovechar sosteniblemente los recursos naturales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.
5. Que la gestión de la Reserva sea efectivamente participativa y exitosa en lograr el equilibrio entre la conservación de los recursos y procesos funcionales del ecosistema y el desarrollo sostenible de los pobladores locales.	5. Fortalecer la capacidad de la población y agentes organizados para la toma de decisiones en la gestión del ANP.

Nota. a INRENA (2007) Plan Maestro de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca 2006 -2011. b SERNANP (2016, 14 de setiembre). Resolución presidencial N° 257 -2016 – SERNANP.

De la comparación de los objetivos de los planes maestros de ambos períodos se pudo identificar que los objetivos del Plan Maestro 2016-2020 tienen una mirada ecosistémica a la problemática del cambio climático colocando como centro la participación de la población en la gestión de sus recursos, aspecto que estrecha aún más a la relación con la misión y los planos de actuación de DESCO, a través de la promoción de la gestión integrada de los recursos naturales por parte de los grupos sociales involucrados con estos, articulando sus intereses en torno al manejo racional y sostenible de los recursos naturales y productivos, teniendo como uno de sus objetivos la adaptación y adecuación a los impactos del cambio climático.

Ello también se evidencia en el expediente del contrato presentado por DESCO al SERNANP donde se identifica que, para alcanzar los objetivos del CA es fundamental el fortalecimiento de la organización comunitaria, y que sean los propios pobladores para que la población local quien se involucren en las actividades de conservación y restauración, con aprovechamiento de recursos naturales.

*“Entendemos que no es posible lograr objetivos ambientales desligados de la población asentada; por ello hicimos que la población sea participe del trabajo y que alcance un nivel que les permita, eventualmente, tomar las decisiones y beneficiarse con los logros alcanzados, es, por ello, que se ha dialogado con los pobladores y autoridades de las diferentes zonas de la reserva con el fin de conocer sus perspectivas del contrato y*

los elementos que ellos consideran importantes incluir en el trabajo del CA. (Gerente del Contrato 2007).

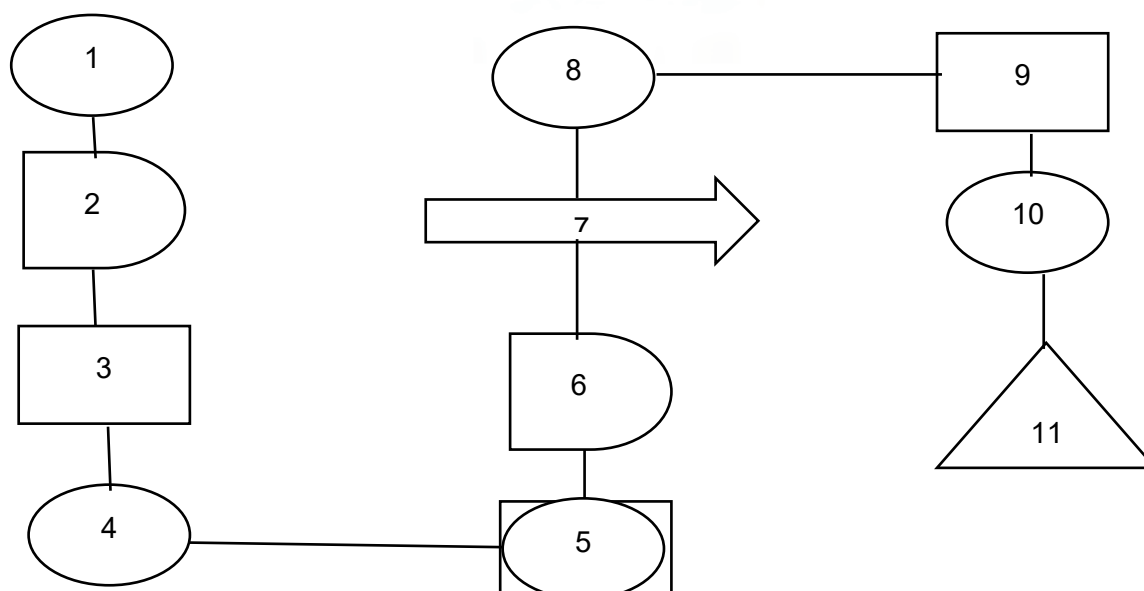
De la información revisada podemos identificar que los instrumentos de gestión del contrato de administración y de DESCO promueven la participación y opinión de la población en los espacios de toma de decisiones donde las personas expresan propuestas y se arriban a acuerdos que les permite identificar problemáticas que afectan a su comunidad. Esta puesta en práctica de sus capacidades contribuye a su empoderamiento tal como lo señala Rowlands. Esta afirmación ha sido corroborada en las entrevistas a líderes y líderesas quienes manifiestan que este proceso de empoderamiento ha sido progresivo y que se ha visibilizado principalmente en las mujeres.

### Proceso operativo de gestión del CA.

La gestión por procesos es una manera de organizar y controlar las actividades de trabajo para crear valor público. Es importante su implementación en cuanto evita identificar las fallas y asegura la calidad de los servicios. En ese marco, de la revisión de documentos de origen, fuentes secundarias, se pudo ver que DESCO, no mantiene un Diagrama de Operaciones de Proceso, Diagrama de Actividades de Proceso, Manual de Procedimientos, ni Projetc, Management Body of Knowledge; sin embargo, en el momento de las entrevistas, se identificó que si bien es cierto no está plasmado en un documento de origen, si mantienen un proceso y metodología, que se basa en el PEI y en su sistema de planificación hacia el logro del CA.

Por ello es que se desarrolló el DOP (**Figura 2**) siguiente, que muestra el proceso desde la aprobación del CA y los pasos seguidos en el proceso de gestión hacia su implementación.

**Figura 2**  
*Diagrama de Operaciones de Procesos*



01 Proceso: Se postula en convocatoria de gobierno para CA, 02 Demora: Se espera la decisión de gobierno, 03 Control de calidad: Se analiza el CA y se firma, 04 Proceso: Se planifica actividades incluye equipo clave, 05 Proceso con Control: Se sociabiliza y sensibiliza la planificación, 06 Demora: Se espera aprobación de proyectos , 07 Traslado: Se moviliza personal a la zona para la ejecución de actividades, 08 Proceso: Se ejecutan programas y proyectos, 09 Control de calidad: Se evalúa resultados dentro del plan maestro y el CA,

Como se muestra en la figura anterior, existen 4 procesos, 2 demoras, 2 controles, 1 proceso con control de calidad, 1 traslado y 1 almacén.

De esta manera se identifica que en el CA operan las siguientes fases: Como punto (01) se considera el proceso de postulación que responde a una convocatoria que el Estado en ese entonces INRENA convoca para que las organizaciones sin fines de lucro postulen como ejecutores de los CA de ANP, esta etapa tiene una duración aproximada de dos meses en el que se espera (2) la adjudicación al ganador, (3) para el control de calidad se revisa la propuesta presentada por DESCO y se discute el Plan Quinquenal con el Jefe de la ANP (4)

Una vez consensuado entre el Jefe del SERNANP y DESCO, la Dirección de Gestión de ANP (DGANP) es quien recepciona, evalúa y aprueba el Plan de trabajo quinquenal del CA, (5) Se presenta el Plan de Trabajo quinquenal aprobado al Comité de Gestión (6).

Cabe precisar que hasta esta etapa y para el inicio de las intervenciones del CA, se contó con el financiamiento inicial de PROFONAMPE como receptor de donaciones del GEF destinadas a apoyar las actividades de DESCO contenidas en la propuesta técnica y económica del CA (Examen de auditoria al CA de la RNSAB - 2010) lo que facilito la implementación de las actividades de la propuesta sin demoras; sin embargo, después del 2010, (6) esta fase presenta demoras, pues se espera en este proceso la aprobación de proyectos que son presentados principalmente a las fuentes de cooperación y cuya responsabilidad radica en DESCO para el apalancamiento de los recursos mediante la aprobación de proyectos. (7) y (8) una vez aprobados los proyectos, estos se ejecutan e implementan y para el cual se contrata personal; sin embargo, estos tienen periodos que no necesariamente finalizan durante el quinquenio planificado en el CA, sino más bien siguen su propio ritmo pero que contribuyen a los resultados del CA. (9) 02 veces al año a través de la Comisión de Seguimiento se realiza el seguimiento del cumplimiento de lo planificado en el plan quinquenal y del Plan Maestro vigente (10) Se cierran proyectos o planes quinquenales, se elaboran informes (11) Se sistematiza documentación y se archiva.

Con este análisis producto de la revisión de la información podemos resaltar que existe un sistema de procesos pero que no necesariamente se encuentra dentro de algún

instrumento de gestión; sin embargo, con el DOP elaborado, se puede tener la base general para el DAP que permita a DESCO mejorar la gestión del CA.

### **Organigrama Institucional y Equipo de Gestión del CA**

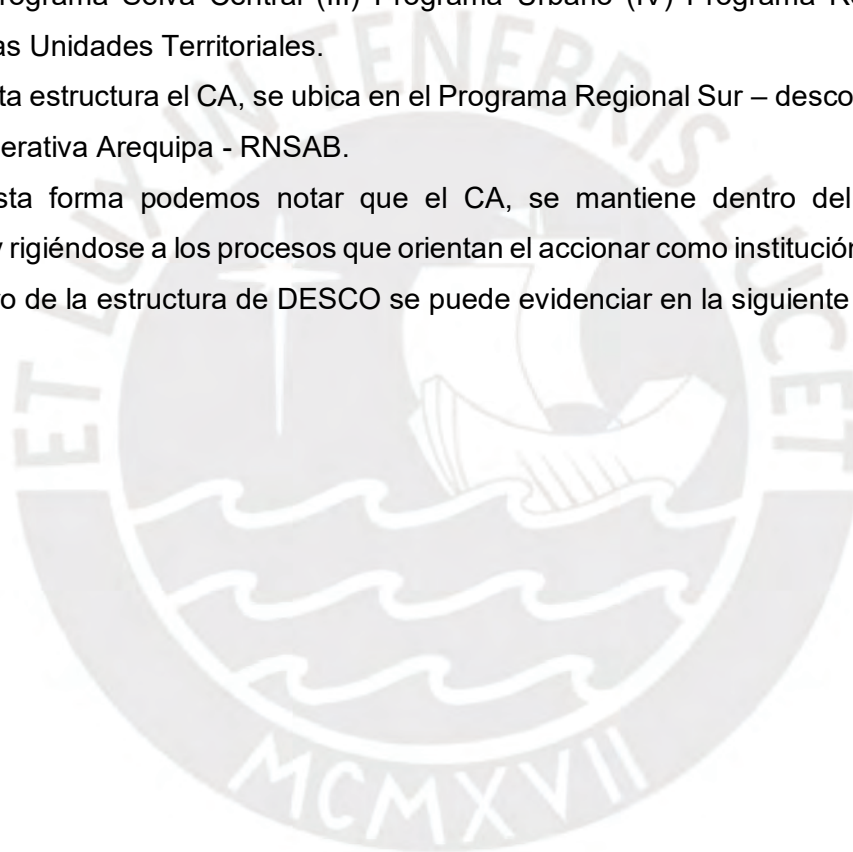
En el organigrama institucional de DESCO (2014) se pudo observar que rige una estructura operativa que organiza sus acciones en programas regionales territoriales, quienes son los responsables de garantizar el cumplimiento de los mandatos institucionales.

DESCO como organización sin fines de lucro tiene una asamblea de asociados como la máxima instancia, que elige un Consejo Directivo liderado por una presidencia.

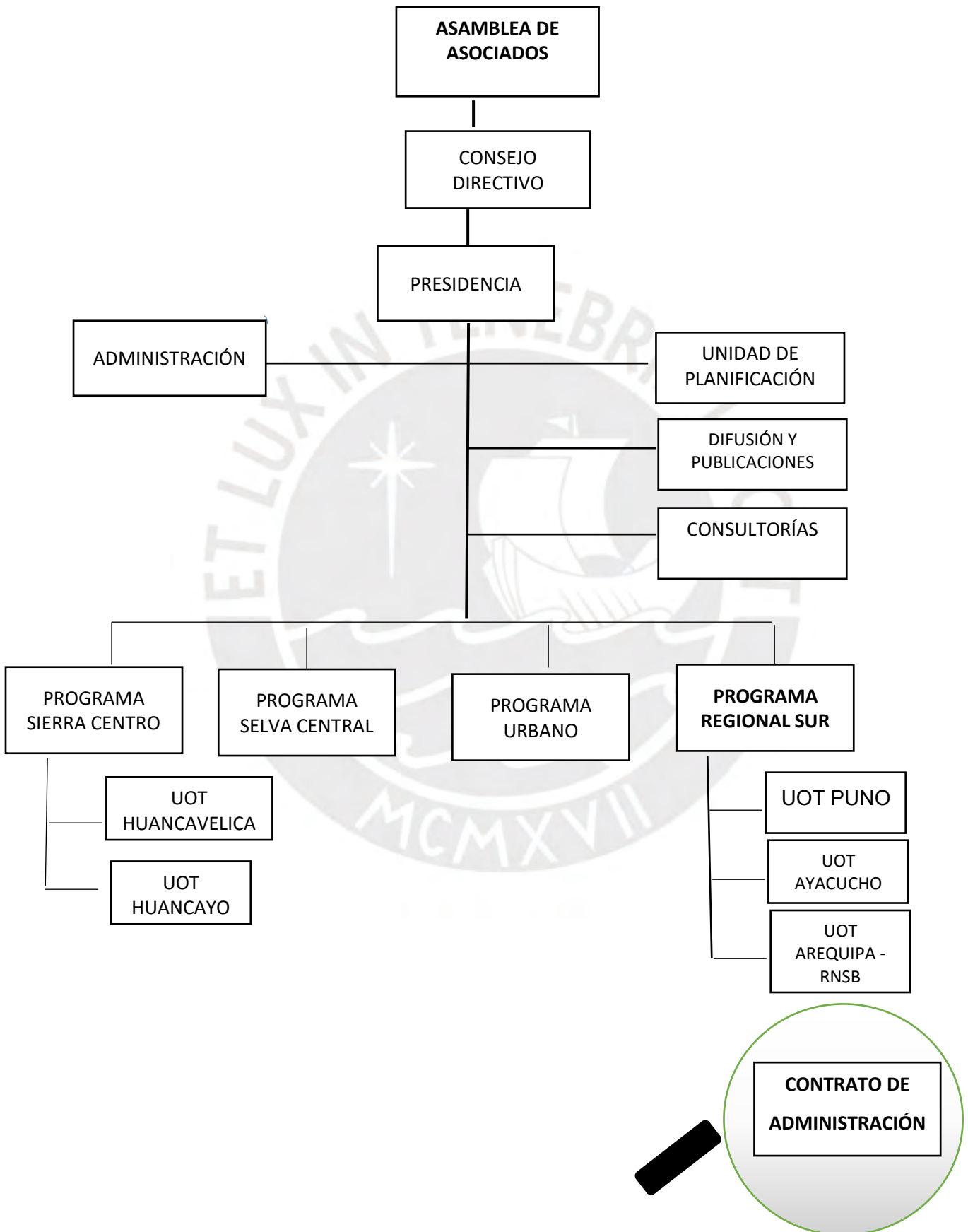
Hasta el 2014 DESCO contaba con cuatro programas regionales: (I) Programa Sierra Centro (II) Programa Selva Central (III) Programa Urbano (IV) Programa Regional Sur y dentro de ellas Unidades Territoriales.

En esta estructura el CA, se ubica en el Programa Regional Sur – descosur, dentro de la Unidad Operativa Arequipa - RNSAB.

De esta forma podemos notar que el CA, se mantiene dentro del organigrama institucional y rigiéndose a los procesos que orientan el accionar como institución, la ubicación del CA, dentro de la estructura de DESCO se puede evidenciar en la siguiente figura (Figura 3).

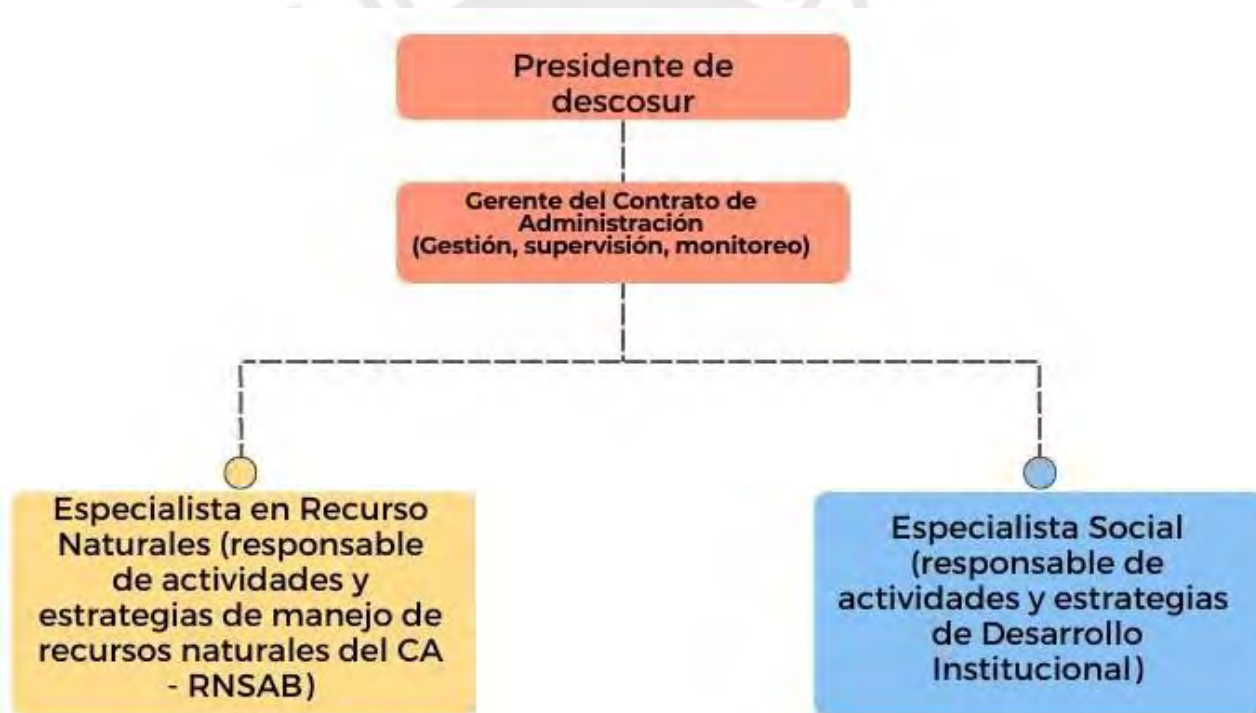


**Figura 3**  
*Estructura organizativa de Desco y ubicación del CA*



Respecto al equipo humano, el CA, debe de contar con un equipo que permitió alcanzar el cumplimiento del objeto del CA, es por esa razón que según el expediente del CA (2006), el personal clave, exigido para el ejecutor, considera a un gerente, un especialista en Recursos Naturales y un especialista social; este equipo está ubicado dentro de la UOT Arequipa – RNSAB, bajo el liderazgo del jefe del Programa Regional Sur, descosur; en cuyo orden jerárquico se ubica el gerente del Contrato y debajo los especialistas social y de recursos naturales (Figura 3); no obstante, en el marco de la ejecución de los proyectos que se implementan se evidencia la participación de distintos especialistas según los componentes de los proyectos.

**Figura 4**  
*Equipo del Contrato de Administración*



Así mismo según las entrevistas realizadas, en el contexto de la cogestión del CA, el Jefe de ANP quien ejerce la jefatura del ANP directamente las funciones de control y supervisión representando al SERNANP, de acuerdo a lo establecido por el artículo 29° del Reglamento de ANP, es el responsable de brindar la conformidad de las acciones realizadas por DESCO en el territorio. Según testimonio de los Gerentes del Contrato entrevistados, la relación con la jefatura ha sido estrecha y fluida en el tiempo de intervención del CA; así

mismo de la información recopilada, la ejecución de las actividades de los proyectos, permitieron un acercamiento del personal hacia la comunidad de manera directa.

Por tanto, consideramos que existe un alineamiento entre los instrumentos de gestión de DESCO y el Contrato de Administración lo que contribuyó a generar las condiciones favorables para una gestión centrada por y para las personas. Así mismo, estos instrumentos toman en consideración aspectos vinculados a la participación para la toma de decisiones promoviendo el empoderamiento de las personas.

#### ***4.1.2 Incorporación de los Enfoques de Desarrollo Ambiental Sostenible, Derechos Humanos, Justicia y Género en la Gestión del Contrato de Administración***

Los enfoques dieron cuenta de una intencionalidad y una visión para dar respuesta a una problemática, así como una estrategia a seguir. La incorporación de los enfoques de desarrollo ambiental sostenible, derechos humanos, justicia y género, en los planes, programas y proyectos, contribuyeron al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS ya que permitió identificar las desigualdades en el acceso a derechos, sus causas, así como medios para enfrentarlas.

Por lo tanto, estos enfoques transversales están relacionados entre sí y contribuyeron al desarrollo humano sostenible<sup>6</sup>. Estos enfoques se aplican de manera transversal en los objetivos, la implementación y en los resultados del CA que aportaron a la mejora del medio ambiente y la reducción de desigualdades.

Es así que los enfoques de desarrollo ambiental sostenible, derechos humanos y justicia y género, tuvieron un impacto ambiental a nivel espacial del lugar de intervención, a la vez que reflejan la evolución de las ideas y tendencias que van guiando el pensamiento y la acción de la lógica de intervención. En los proyectos ejecutados da cuenta de la preocupación en los temas ambientales las que se plasmaron en los componentes del Contrato de Administración.

Desde el enfoque de desarrollo ambiental, las estrategias de intervención estuvieron orientadas al desarrollo de capacidades que permitieron por un lado cambiar prácticas y comportamientos, así como de gestión los recursos para un manejo sostenible del medio ambiente.

Muestra de ello son los proyectos ejecutados en el período 2008 - 2018 tales como: “Desarrollo sostenible de capacidades, incremento productivo y acceso al mercado de los productores de camélidos en Caylloma”, “Conservación de recursos naturales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca” y “Desarrollo sostenible de comunidades vulnerables en 3 provincias altoandinas de Arequipa y Puno”, entre otros, que realzan la estrategia de la

---

<sup>6</sup> Taylor & Taylor 1995.

conservación ambiental con el aspecto productivo y un soporte social de seguimiento como el comité de gestión, los grupos de interés y la asamblea, dando mayor énfasis a la sostenibilidad de la intervención.

Estas estrategias fueron identificadas por los participantes en el grupo focal presencial donde identificaron la propuesta de siembra y cosecha de agua (construcción de cochas) impulsada por DESCO como una medida de adaptación al cambio climático y relacionada directamente al desarrollo ambiental. Para esto, fue importante la experiencia de DESCO, en la implementación de los proyectos ejecutados como parte del CA y la de sus aliados en la ejecución de proyectos vinculados a la protección del medio ambiente.

Tomando en cuenta la realidad ambiental del ámbito de la reserva, los esfuerzos realizados durante la intervención mantuvieron la tendencia en revertir las deficiencias en la disponibilidad del agua como recurso vital y que está directamente relacionado a la capacidad productiva de los pastizales, especialmente esto sucedió en el periodo dos del CA con el componente uno (Informe anual CA-RNSAB DESCO 2014,2015).

Los cinco principales componentes y el último de los ocho componentes del primer Contrato de Administración parcial está referidos al manejo de pastizales y bofedales y a la recuperación de pastizales, tolares, yaretales.y queñuales, como sustento alimenticio; que tiene como impacto el desarrollar estrategias de incrementar la productividad del principal sistema de producción, lo que incidió en la disminución de las condiciones de la explotación intensiva de los recursos naturales y que permite describir un enfoque ambiental en todo el proyecto y el CA de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca. (Informe quinquenal 2007-2012, Informe trimestral I, II - 2009).

En el quinquenio 2014-2018, se apreció así mismo que existe tres componentes que trabajan la conservación de pastos naturales y los recursos hídricos, tal y como se puede apreciar en los informes de los años 2014,2015,2016,2017, 2018, tanto trimestrales como anuales, así mismo se especifica en el informe quinquenal 2014-2018.

Respecto al enfoque de derechos humanos tuvo como ejes prioritarios la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones para el ejercicio de sus derechos. Se tuvo conocimiento que durante los años de administración DESCO llevaba un largo tiempo promoviendo la participación equitativa de la sociedad civil, cubriendo algunos puntos de apoyo al proyecto, aunque ello no se mencione de manera explícita en los informes del CA.

Se evidenció la ejecución de actividades de sensibilización a la población en el manejo del agua por ser un recurso natural necesario para la supervivencia de las poblaciones, priorizando la formalización al acceso y derecho de este recurso, además de formalizar y fortalecer a las organizaciones de usuarios del recurso hídrico y se apoyó a las organizaciones de usuarios del agua en los procedimientos de otorgamiento de derechos de uso de los recursos hídricos.



Elo se evidencia en el Informe de ejecución y análisis del quinquenio 2014 – 2018 del CA, donde se evidenció el acompañamiento a las comisiones de usuarios de las localidades de Chalhuanca, San Antonio de Chuca, San Juan de Tarucani y Ampí, resaltando el trabajo coordinado con el Grupo de Interés de Recursos Hídricos del Comité de Gestión de la RNSAB.

En cuanto al enfoque de justicia se tomó como criterio de análisis el acceso equitativo de los recursos y mejora de la producción que les permita satisfacer sus necesidades. Al respecto en las entrevistas realizadas a las líderes de organizaciones principalmente de alpaqueros quienes resaltan el fortalecimiento de sus capacidades para la mejora de la producción de sus alpacas que se evidencia en la calidad de su fibra, así como la mejora de sus capacidades de negociación para alcanzar mejores precios. Si bien tal situación lo expresan las personas entrevistadas, sin embargo, se evidencia que ello no sucede en el universo de productores de la RNSAB.

Por otro lado, se identificó en el Informe del CA del año 2010, el apoyo a las poblaciones asentadas en la zona de cabecera de la cuenca en establecer mecanismos de gestión para la defensa de sus derechos consuetudinarios para el acceso al agua, lo que requirió el soporte de los usuarios que se encuentran en la cuenca media y baja.

Del mismo modo, en los Informes CA-RNSAB DESCO 2011 y 2012 se dio cuenta del reempadronamiento realizado a usuarias/os, ello debido a la necesidad de contar con un catastro actualizado de las infraestructuras de riego y cálculo de los volúmenes de agua que emplean para riego, para que con dicha información se proceda desde la Jefatura de la RNSAB a adecuar el Plan Maestro a las necesidades cada vez mayores debido al incremento de su población lo que supone que éste instrumento de gestión deba ser ajustado guardando armonía con el uso de los recursos debiendo además de informar de ello a la población de la RNSAB.

Siendo que el enfoque de justicia y derechos humanos busca analizar las desigualdades y prácticas discriminatorias, estas han sido afrontadas con el CA para el manejo productivo de los camélidos, no obstante, ello no se ha superado respecto a la gestión de recursos hídricos debido a la poca representación equitativa de sus representantes por lo que aún es una tarea pendiente de realizar según lo señalado por los líderes participantes en el grupo focal.

Respecto al enfoque de género, se dio cuenta de la incorporación de las necesidades e intereses en todas las fases del proyecto es decir desde el diagnóstico hasta su evaluación y rendición de cuentas. Por tanto, las acciones que se ejecutaron deben de responder a las necesidades e intereses de la población usuaria en el ámbito de la intervención.

Según los Informes CA- RNSAB DESCO 2007, 2012 y 2013, así como en el Informe de ejecución del quinquenio 2014- 2018, se contó con una especialista en Ciencias Sociales

como responsable de género que tiene como función la de incentivar y promover actividades para la mayor participación de las mujeres en las diferentes actividades del Contrato.

Según los Informes del CA de los años 2008, 2009, 2010 y 2011 se reportó la ejecución de acciones de capacitación resaltando la participación de la mujer y su importancia en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales, actividades motivadoras orientadas al empoderamiento de las mujeres, talleres de fortalecimiento organizacional de las mujeres criadoras de llamas y alpacas. Se evidenció además en los informes del CA de los años 2017 y 2018, la implementación de talleres de fortalecimiento organizacional de las mujeres criadoras de llamas y alpacas.

En el distrito de San Antonio de Chuca por ejemplo se realizó el “II Congreso de Mujeres” donde se abordaron temas como liderazgo y autoestima, tipos organizativos, panel y conformación de una nueva organización de mujeres con fines productivos y empresariales. En la actividad dio cuenta de la participación de 84 personas, de las cuales 72 fueron mujeres (CA-RNSAB DESCO 2017).

Así mismo se realizó un Congreso de Mujeres en el año 2018 donde se realizó el taller “Valoración del trabajo de las mujeres” en el distrito de San Antonio de Chuca y capacitación a mujeres artesanas de Chalhuanca, Imata y del Grupo de Interés de Artesanía y Turismo del CG de la RNSAB para la autonomía económica y la valoración de la contribución económica de la mujer a la familia y comunidad. Actividad que contó con la participación de 80 personas de las cuales 70 fueron mujeres.

También se realizaron talleres de formación de artesanas en el proceso de elaboración de prensas desde hilado hasta prendas, donde participaron 143 personas de las cuales 137 fueron mujeres (CA-RNSAB DESCO 2018).

Se identificó la ejecución de un proyecto dentro el ámbito de la Reserva fue el de “Mejora de las condiciones de igualdad de género de familias rurales altoandinas en un contexto de escasos recursos y capacidades”, aunque no se encontraron evidencias que dé cuenta de los resultados de dicho proyecto más allá del número de personas que participaron en dichas acciones de capacitación.

De otro lado un aspecto a considerar para la incorporación de los enfoques en el personal del CA se revisaron los términos de referencia para la contratación del personal que dé cuenta de alguna experiencia o conocimiento en los enfoques y por otro lado identificar la manera en que se implementó estos enfoques en las intervenciones ejecutadas.

Respecto al primer tema, el equipo clave del CA estuvo conformado por un Gerente, un/a especialista en Recursos Naturales, dos especialistas en ciencias sociales. El equipo técnico lo compone un/a especialista en manejo de camélidos sudamericanos domésticos, un/a especialista en manejo de recursos forestales, un/a responsable de manejo de camélidos

sudamericanos domésticos y recursos naturales y un/a especialista en saneamiento y gestión ambiental, además de una/a admirador/a y un /a asistente administrativo/a.

En ninguno de los Términos de Referencia - TDR de las/los profesionales del CA se han identificado como requisito el manejo de algunos de los enfoques mencionados.

Sin embargo, según lo señalaron los gerentes del CA, el equipo recibió diversas capacitaciones en los enfoques. Otra forma de capacitarse en el uso de los enfoques en sus intervenciones fue en las reuniones de equipo de cada uno de los proyectos, así como en las reuniones por componentes del CA.

Estas capacitaciones se plasmaron en las estrategias de intervenciones ejecutadas por el equipo del CA, por ejemplo, cuando promueven que los comuneras y comuneros sean quienes participen en la toma de decisiones en el proyecto, o dotándoles de herramientas o mecanismos necesarios para la conservación de su hábitat con fines de mantener el potencial productivo y con ello el buen manejo de sus rebaños no sólo con fines de conservación vinculado a la propuesta de desarrollo sostenible local.

Según el registro de participación de las encuestas individuales 137 fueron mujeres. Y en el grupo focal desarrollado, de los 10 participantes, 7 fueron mujeres. Así mismo de la revisión documentaria se evidencia una creciente participación de las mujeres en las actividades promovidas según los informes revisados.

De la observación realizada en la aplicación de las entrevistas y en los grupos focales, se pudo evidenciar que las mujeres tienen iniciativa al hacer uso de la palabra mostrando preocupación por los efectos que tiene el cambio climático en su territorio. Esto probablemente se presenta en tanto es la población más vulnerable sufriendo con mayor incidencia los efectos negativos del cambio climático.

De lo expuesto se puede concluir que de todos los enfoques que se han considerado en las acciones desarrolladas por DESCO, fue el enfoque de desarrollo ambiental el que tuvo mayor impulso por ser el orientador en tanto fue incluido de manera transversal principalmente en las estrategias de intervención y en los resultados obtenidos orientados a la conservación y restauración del medio ambiente y que ha sido evidenciada por la población según se refleja en las entrevistas realizadas.

En cuanto a los enfoques de derechos humanos, justicia y género se da cuenta de su implementación en las acciones en el marco de los proyectos planteados por DESCO y los testimonios en las entrevistas y grupos focales donde hubo una mayor participación de mujeres.

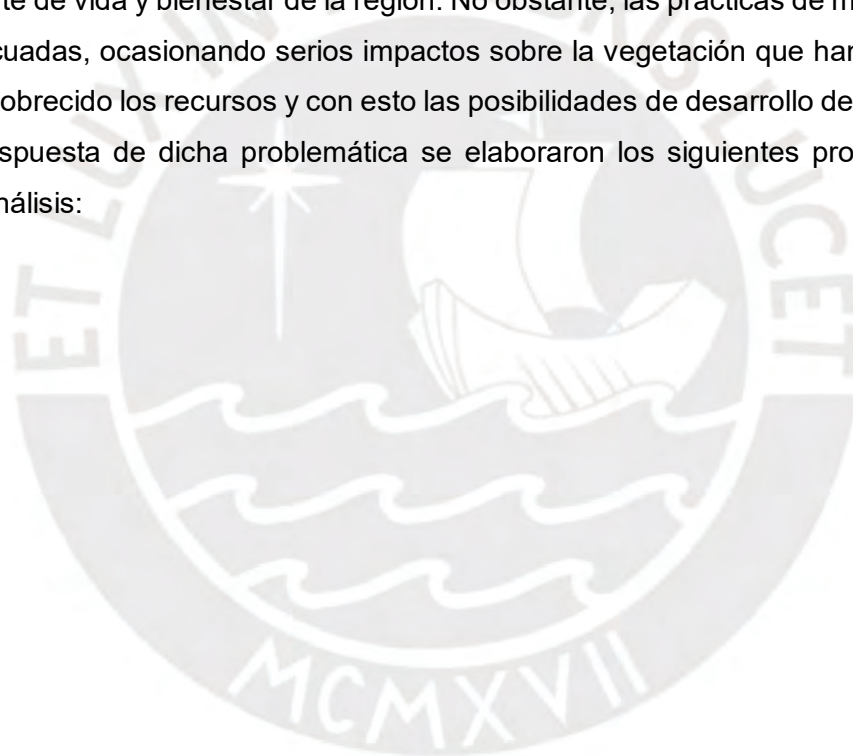
## **4.2 Estrategias de Participación y Empoderamiento de la Comunidad Aplicadas en la Implementación del CA**

Las estrategias son medios para llegar a determinados fines o lograr cambios que a su vez van generando valor agregado en las personas. En tal sentido estas líneas de intervención implementadas por DESCO en el marco de la ejecución del Contrato de Administración deberían generar cambios en las personas y su entorno que para el caso estén orientados a la sostenibilidad del medio ambiente.

### **4.2.1 Estrategias de Implementación**

La Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca al ser la fuente natural de agua para la ciudad de Arequipa está orientado a satisfacer las necesidades de consumo humano tanto de producción agropecuaria como la generación de energía, constituyéndose como la principal fuente de vida y bienestar de la región. No obstante, las prácticas de manejo, no han sido las adecuadas, ocasionando serios impactos sobre la vegetación que han afectado los suelos y empobrecido los recursos y con esto las posibilidades de desarrollo de su población.

En respuesta de dicha problemática se elaboraron los siguientes proyectos según período de análisis:



**Tabla 10**  
*Proyectos ejecutados en los dos quinquenios*

<b>AÑOS</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>
Quinquenio 2007-2013	1 Mitigación de la Desertificación y adaptación al Cambio Climático de la RNSAB y la zona alta de la provincia de Caylloma”	ONG española IPADE y con el financiamiento de la Junta de Comunidades Castilla La Mancha
	2 “Incremento del empleo e ingresos económicos de las familias campesinas altoandinas”	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO
	3 “Mejora de la calidad de la educación para el trabajo y la educación técnica en el Valle del Colca”	Desco y Educación Sin Fronteras
	4 “Mejora en la Producción de Camélidos Sudamericanos y la Generación de Autoempleo en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca”	FONDOEMPLEO
	5. Convenio INKABOR DESCO SERNANP	INKABOR
Quinquenio 2014- 2018	1 “Conservación de Recursos Naturales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca”	Con financiamiento de la empresa minera Inkabor SAC.
	2 “Mejora de las capacidades técnico productivas y de las cadenas de fibra y carne, de familias campesinas alpaqueras de tres distritos de la Región Arequipa”	Con financiamiento de GêneveTiers Monde Association de Solidarité.
	3 “Desarrollo Sostenible de Comunidades vulnerables en 3 provincias alto andinas de Arequipa y Puno”	Financiado por Brot für die Welt.
	4 “Saneamiento básico en la localidad de Chalhuanca”	Financiado por Catholic Relief Services.
	5 Mejora de las condiciones de igualdad de género de familias rurales altoandinas en un contexto de escasos recursos y capacidades”	Financiado por la Cooperación Suiza GêneveTiers Monde Association de Solidarité.

<b>AÑOS</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>
6	Acuerdo Marco de Cooperación firmado con la Autoridad Autónoma del Colca y Anexos	Financiado por AUTOCOLCA
7	Consultoría “Análisis de las cadenas de valor de la fibra de alpaca y artesanía Chalhuanca, Arequipa”,	Con financiamiento del Consorcio Condesan Forest Trend – USAID.

**Fuente:** Archivos de proyectos descosur

Según el informe quinquenal 2007-2013, se ejecutaron proyectos sobre cambio climático- RNSAB, con la co - ejecución de la ONG Española IPADE y el financiamiento de la Junta de Comunidades Castilla de la Mancha), el proyecto educación con la participación de la ONG española Educación Sin Fronteras y EMPLEO-RNSAB con el financiamiento del FONDOEMPLEO; así mismo se consideró el importante aporte de la ONG Bienestar, socio estratégico para el CA RNSAB, quienes a través de la conformación del Consorcio con la ONG El Taller y la Jefatura de la RNSAB, promovieron la ejecución del proyecto “Mejora en la Producción de Camélidos Sudamericanos y la Generación de Autoempleo en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca” para el ámbito de la región Moquegua, con el financiamiento del FONDOEMPLEO.

En el quinquenio 2014 – 2018 el CA RNSAB DESCO implementó proyectos como los de “Conservación de recursos naturales” con el financiamiento de la empresa minera Inkabor SAC, “Mejora de las capacidades técnico productivas y de las cadenas de fibra y carne de las familias campesinas alpaqueras” con el financiamiento de GêneveTiers Monde Association de Solidarité, “Desarrollo sostenible de comunidades vulnerables en 3 provincias alto andinas de Arequipa y Puno” financiado por Brot fur die Welt, entre otros totalizando 7 proyectos en dicho período.

Se observó que los proyectos se ciñeron a temas de conservación y productivos según lo establecido en el CA, sin embargo, es en la implementación de estos proyectos que DESCO incorporó su experiencia en propuestas tecnológicas en adaptación al cambio climático, manejo de RRNN, mejora de pastos, riego tecnificado, gestión, en educación ambiental, contando con un equipo humano multidisciplinario (Análisis FODA de DESCO).

Para la implementación de las actividades de los proyectos mencionados líneas arriba, DESCO estableció diferentes estrategias, siendo las más importantes: capacitación, difusión y asistencia técnica.

Respecto a la estrategia de capacitación, durante el primer quinquenio 2007 – 2011 y los años 2012 y 2013 y el segundo quinquenio, 2014-2018, se han realizado talleres de capacitación, que permitió el fortalecimiento de las capacidades de los productores alpaqueros y autoridades de la RNSAB, los temas desarrollados en los talleres fueron de

manejo de los recursos hídricos, evaluación y mejoramiento de la producción de los pastizales naturales, cuyas prácticas permitieron mejorar, la cobertura vegetal, cantidad y calidad de forraje para la alimentación de los camélidos sudamericanos domésticos, el desarrollo de cada uno de los talleres se ejecutaron de acuerdo a las características de manejo y condición de los pastizales así como de su recurso hídrico, puesto que cada sector presentó diversas realidades.

En el segundo quinquenio 2014-2018, se realizaron 14 eventos de capacitación relacionadas al tema de manejo de pastizales y recurso hídrico, dirigido a la población en general y se han realizado 37 eventos de capacitación en manejo de camélidos sudamericanos domésticos, de acuerdo al calendario alpaquero y, además, se ejecutaron 18 eventos de capacitación especializada, referidos a la categorización y clasificación de fibra de alpaca, artesanía y comercialización. (Informe quinquenal 2014-2018, Informe trimestral I, II, III 2015).

Las capacitaciones, como estrategia para los enfoques asumidos por el CA, planteó como metodología el desarrollo de un 40% de aspectos teóricos y el 60% de aspectos prácticos. Los eventos se desarrollaron con la facilitación del responsable de Manejo de Recursos Naturales y los técnicos de campo del proyecto que, para tener una buena participación por parte de los productores alpaqueros, la convocatoria se realizó con 15 días de anticipación, y las coordinaciones se hicieron con los dirigentes líderes de las organizaciones de cada uno de los sectores (CA-RNSAB DESCO 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

En el grupo focal de representantes de las organizaciones las y los participantes destacaron aspectos importantes sobre las capacitaciones como la participación de las mujeres en los temas vinculados a manejo productivo, recursos naturales de articulación al mercado de liderazgo organizativo, sin embargo, resaltaban que sería mejor recibir asistencias técnicas ya que los temas de capacitación han sido repetitivos.

En relación a las estrategias de difusión, se evidenció que desde el año 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2016 y 2017, se elaboraron trípticos informativos, con dibujos y fotos propias del CA que incluye información sobre los bosques de queñua en la RNSAB, su distribución, aspectos de historia natural, importancia de la biodiversidad y el rol de los ecosistemas, retención de agua y conservación del suelo, charlas informativas, por parte de la Jefatura del ANP y del CA-RNSAB, en temas referidos a: importancia de la tola, usos y tipos de especies conocidas como tolas dentro de la Reserva, publicación del libro "La cosecha del agua una experiencia de adaptación al cambio climático global".

Se presentaron trabajos sobre la importancia de los humedales y de los Sitios Ramsar, exposiciones fotográficas y posters informativos, material de difusión en temas relacionados a la conservación de recursos naturales en el área natural protegida.

Difusión del PROMEGE de CSD en eventos científicos realizada por la UNSAAC Cusco. Como organizadores del Aniversario de la RNSAB se realizó en la Comunidad Campesina de Tambo Cañahuas, bajo el lema “Vida para el futuro” una serie de eventos que buscan valorar y difundir la importancia, beneficios y servicios ambientales que ofrece la RNSAB a nivel de la población que se encuentra en el ámbito de la ANP como de la ciudad de Arequipa. (CA-RNSAB DESCO 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014,2015,2016,2017,2018).

Se pudo evidenciar que la estrategia de difusión es débil en tanto las personas entrevistadas desconocían en que consiste el Contrato de Administración y su importancia.

Respecto a las asistencias técnicas, se evidenció que a partir del año 2015 se realizaron 11 visitas personalizadas de asistencia técnica a nueve (09) familias de criadores de CSD. Han realizado 14 visitas personalizadas de asistencia técnica a 12 familias de criadores de alpacas,

Se han realizado 30 visitas de asistencia técnica personalizadas en “Prácticas de lavado de manos”. En el año 2016: Con otras entidades: Captura y esquila de vicuña, con la asistencia técnica y logística de la Jefatura de la RNSAB – SERNANP y del Contrato de Administración ejecutado por DESCO.

En el año 2017: Abonamiento de praderas con asistencia técnica del equipo del CA, 43 visitas de asistencia técnica en prácticas de lavado de manos. Asistencia técnica permanente a planteleros y promotores en manejo de CSD.

En el año 2018 se realizaron visitas de asistencia técnica en prácticas de lavado de manos a familias de criadores de alpacas y llamas asistencias técnicas relacionadas al monitoreo de las plantaciones de chillihuales, abonamientos y otras actividades.

Estas actividades de asistencia técnica estuvieron dirigidas a promotores dedicados a los trabajos de Sanidad Animal de las comunidades de la RNSAB y su zona de amortiguamiento, población en general, autoridades locales, organizaciones de productores, municipalidades, para los guardaparques, técnicos municipales, autoridades locales y beneficiarios líderes y motivados en participar en las diversas actividades del proyecto.

Los temas abordados en las asistencias técnicas fueron: manejo administrativo y contable en los comités de manejo de vicuña de la RNSAB, captura y esquila mecánica de fibra de Vicuña, prácticas adecuadas de alimentación y salud familiar, abonamiento de praderas, lavado de manos, seguimiento técnico a infraestructuras de saneamiento, monitoreo de las plantaciones de chillihuales, abonamientos y otras actividades (CA-RNSAB DESCO2015).

Las personas entrevistadas resaltaron la importancia de las asistencias técnicas en el manejo de alpacas principalmente con el registro de selección, empadres y análisis de fibra producto que tuvo como resultado una mejor calidad de la fibra de sus alpacas.



#### **4.2.2 Estrategia de Participación comunitaria**

La participación comunitaria es clave para la gerencia social. Según Armstein, donde existe un mayor poder ciudadano según el cual la población participa a través de espacios donde sus opiniones son consideradas o donde es posible negociar para reclamar derechos, mientras que los peldaños inferiores se consideran modelos de participación "engañoso" o manipuladora" mientras que los niveles intermedios significan una "decorativa", y únicamente el último tienen el carácter de una participación real. Estos espacios generados por los propios sujetos plantean propuestas a sus necesidades de vida y al mismo tiempo se respetan y resguardan los entornos de vida.

De esta manera se espera que líderes y lideresas representantes de las organizaciones existentes en la RNSAB, se organicen para resolver las problemáticas que afectan su sobrevivencia y la de su entorno. Según los informes elaborados por DESCO, el involucramiento de la población estuvo presente en la implementación de los componentes del CA, se realizaron reuniones de coordinación con autoridades locales, representantes de instituciones públicas y privadas, organizaciones existentes y población local en las que se trataron temas relacionados al manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, coordinar y concertar actividades conjuntas en el marco de las mejoras económicas sociales y ambientales mediante la consecución de los objetivos del CA (DESCO-RNSAB -2007, 2008,2009,2010,2011 y 2012).

De otro lado según los informes de DESCO desde el 2013, la instancia de participación organizada es el Comité de Gestión (CG) de la RNSAB que se visibiliza a través del Plan Maestro vigente, orientado a su fortalecimiento según los informes elaborados por DESCO que señalan. Es en dicho espacio donde se estableció una dinámica de trabajo con los grupos de interés en el que interviene DESCO y sus proyectos. (Informe Trimestre I 2013 CA RNSAB DESCO).

En el Comité de Gestión participan las y los representantes acreditados de comunidades campesinas, organizaciones de productores, así como las instituciones públicas y privadas que tiene acción y/o actividades en el ámbito de la RNSAB; el Comité de Gestión de la RNSAB, tomó como estrategia organizativa la conformación de grupos de interés en las cuales se planificaron las actividades sobre temas específicos como manejo del agua, camélidos domésticos, camélidos silvestres, etc.

Al 2015 participaron 71 organizaciones en el Comité de Gestión de la RNSAB, mientras que en el quinquenio 2014 - 2018 se señaló que el comité contó con 75 organizaciones. Según el Reglamento Interno el Comité de Gestión de la RNSAB está conformada por: a) La Asamblea General de Miembros b) La Comisión Ejecutiva está

compuesta por un representante de las organizaciones quien ejerce el rol de Presidente y representantes de cada grupo de interés quienes eligen a su Vicepresidente.

El rol de DESCO como ejecutor del CA, como parte de la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión, participa en las Asambleas Generales Ordinarias y reuniones de los Grupos de Interés, en las que elaboran el Plan de Trabajo Anual, así como el seguimiento de los avances de su implementación de medio término y avance anual (Informe quinquenio 2014 - 2018 CA RNSAB DESCO).

Una dificultad que se identificó en los informes del según quinquenio fue la disminución de la participación de los representantes del Comité de Gestión, ello debido a que no cuenta con un presupuesto propio para la ejecución de sus actividades programadas, lo que limita la implementación de las acciones de acuerdo a su función (Informe descriptivo IV trimestre 2015-ANP RNSAB).

Si bien el mecanismo de gestión del CA contó con estrategias de participación estructuradas y dirigidas básicamente a la participación activa para la mejora de las practicas productivas agropecuarias así como en la gestión de los recursos naturales, principalmente hídricos como practicas sostenibles para la gestión del ANP estrategias que también han sido resaltadas en las entrevistas a los representantes de las organizaciones quienes además reconocen que las asambleas y el CG presentan debilidades respecto a la participación representativa que no ha sido sostenible debido a la permanencia irregular de los representantes de las organizaciones, ello ha sido resaltado por el representante de la jefatura de la RNSAB.

En el grupo focal con representantes de instituciones públicas y privadas señalaron que no tenían una participación activa en el Comité de gestión expresando su desconocimiento de los instrumentos como el Plan Maestro y su articulación a sus planes institucionales, no obstante, reconocen que se han logrado avances sobre la participación comunitaria y que existen desafíos que promuevan una mayor inclusión de representantes de organizaciones, así como de mujeres en la Asamblea.

Se puede concluir que, si bien existe un incremento en la participación de comunitaria en espacios con las Asambleas, sin embargo, esta presenta aún limitaciones y para revertir esta situación requiere: fortalecer las capacidades no solo individuales sino colectivas para la gobernanza, así como la mejora en las estrategias de intervención (capacitación, difusión y asistencia técnica).

#### **4.2.3 Estrategia de Empoderamiento comunitario**

La autonomía y el empoderamiento de los sujetos colectivos y los mecanismos de diálogo consulta y negociación son fundamentales en la construcción de la democracia representativa.

Ello requiere de una serie de condiciones como son el tener un propósito u objetivo común, desarrollo de capacidades que le permitirán sentirse con la capacidad de opinar y hacer propuestas mediante la toma de decisiones.

Como resultado de ello se esperó que las propuestas canalizadas por sus representantes sean financiadas e implementadas de tal manera que permita la mejora del medio ambiente que es su fuente de vida.

Sobre el empoderamiento, cabe resaltar la importancia que tiene el fortalecimiento de las organizaciones de base (comités de usuarios del agua, organizaciones encargadas del manejo de la vicuña, asociaciones de camélidos sudamericanos domésticos, asociaciones de artesanas y comunidades campesinas), ya que son los responsables directos en la conservación de sus recursos naturales. (Informe quinquenal 2014-2018, Informe anual 2008).

Según el Informe CA RNSAB DESCO 2012, se señala la producción de 16 perfiles de proyecto elaborados por líderes quienes participaron en los talleres las que se presentaron en fichas de proyecto SNIP, los que fueron presentados en los presupuestos participativos para el año 2012 - 2013.

Por otro lado, según los resultados obtenidos de las entrevistas desarrolladas al personal de DESCO, se resaltaron las siguientes temáticas de las propuestas según sexo.

**Tabla 11**  
*Propuestas según género*

<b>Temas propuestos por ambos sexos</b>	<b>Temas propuestos por mujeres</b>	<b>Temas propuestos por hombres</b>
Mejora producción de alpacas	Artesanía	Mejoramiento de pastos
Reparación/ implementación de cercos	Presupuesto participativo	Mejoramiento de canales
	Calidad fibra de alpaca	Mejoramiento canales de riego
	Implementación de máquinas herramientas	Mejoramiento de alpacas
	Infraestructura	
	Capacidades	

Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos de las gestiones realizadas a los proyectos elaborados por líderes y lideresas, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 12**  
*Gestiones realizadas según sexo*

<b>Presentados por ambos sexos</b>	<b>Presentadas por mujeres</b>	<b>Presentadas por hombres</b>
En ejecución	Participación de ferias Se ha aprobado Asistir a capacitaciones	Se elaboró propuesta Se concurso en varios proyectos

Las líderes y lideresas entrevistadas no proporcionaron información sobre los proyectos financiados. Según las percepciones de líderes y lideresas de las organizaciones respecto a los resultados de las gestiones realizadas para lograr financiamiento de sus propuestas han sido positivas y negativas. Respecto a las positivas comentaron lo siguiente:

*“Tanto hombres y mujeres comparten propuestas en diferentes temas. Con el resultado del Pro-compite estamos de acuerdo con el trabajo queremos seguir realizando más gestiones para que se pueda seguir trabajando y seguir implementando nuestro local” (Presidenta de la Asociación de Artesanas “Las Kollaguas de Chalhuanca).*

En cuanto a las percepciones negativas de las y los líderes:

*“Desde mi opinión no todos los socios se benefician como debería de ser ya que hay un grupo que encabeza y ese grupo cada vez se beneficia de todo, no toda la organización se beneficia no es equitativo porque a veces los que están en la ciudad sienten que tienen más capacidades y de repente tal vez falta reuniones, falta coordinación, falta comunicación, no nos organizamos” (Líder de la Asociación de Productores Alpaqueros “COLCACAMEL”).*

La estrategia de empoderamiento comunitario, es un proceso de largo plazo que dependen no solo del desarrollo de capacidades sino también de un contexto favorable que posibilite que sus propuestas sean acogidas o atendidas.

#### **4.3 Valoración de los Actores Sobre los Resultados Obtenidos con la Implementación del CA.**

Desde la Gerencia social, uno de los retos es lograr que los programas y proyectos sociales consigan resultados sostenibles que impacten en la mejor de la calidad de vida de

los grupos vulnerables y excluidos. Bobadilla y Centurión (2017) resaltan que para ello es fundamental conocer y entender la manera en que se diseñan y gestionan los programas.

En tal sentido se analizó la apreciación y percepción sobre la gestión del CA que tiene la población, líderes y lideresas de la zona, así como de las/ los representantes instituciones públicas en el ámbito de la RNSAB como modelo de gestión. Esta valoración de la población también abarcará las acciones ejecutadas hasta las estrategias de intervención en el marco del CA.

#### **4.3.1 Valoración de actores**

Para tener una apreciación y percepción sobre la gestión del CA fue necesario en primer lugar saber si la población del ámbito de la RNSAB conocía el CA. Al respecto, se aprecia que producto de las encuestas aplicadas a una muestra de la población, que el 75.3%, si conocen el CA, frente a un 24.7% que señala que no lo conocen; sin embargo, en el grupo focal los y las participantes identificaban las intervenciones desarrolladas por DESCO relacionándolo a las acciones ejecutadas de los proyectos con las que se interviene, más que con el CA propiamente dicho. El desconocimiento del CA fue identificado mediante una encuesta aplicada a una muestra de la población de la RNSAB en el año 2008<sup>7</sup>, en el cual se encontró que un 80% de las personas encuestadas desconocían el CA y que por el contrario el nombre de DESCO si fue identificado.

**Tabla 13**  
*Conocimiento del Contrato de Administración que ejecuta DESCO en la RNSAB*

Respuesta	Porcentaje
No	24.7
Si	75.3
Total	100.0

Fuente: Cuestionario

Es probable que el porcentaje que refiere “no conocer” el CA correspondan a la población no atendida directamente, considerando que la RNSAB como territorio tiene una extensión de 366,936 ha de área núcleo y 310,000 ha de área de amortiguamiento, dentro de ella políticamente se encuentran dos regiones (Arequipa y Moquegua), que comprende las 03 provincias (Arequipa Caylloma y General Sánchez Cerro) y 09 distritos (San Juan de

<sup>7</sup> Encuesta sobre la percepción del Contrato de Administración en la RNSAB – Programa de fortalecimiento de la gestión comunal para el manejo sostenible de los recursos naturales en el marco del proyecto: GPAM 2008.

Tarucani, Cayma, Chiguata, Yanahuara, Yanque, San Antonio de Chuca, Ubinas, Puquina y Matalaque).

Según el reporte de informes trimestrales no todos los distritos con sus respectivas comunidades y/o anexos han sido atendidos a lo largo de la implementación de los dos quinquenios investigados del CA.

De otro lado respecto a la valoración de la población sobre el beneficio del CA (ver Tabla 14) como resultado de la encuesta aplicada, se apreció que el 57.7% consideró que el CA le benefició, frente a un 6.7% que indica que no le beneficia y un 11.3% que es indiferente.

Esto significaría que no se cubrieron sus expectativas, pues según la encuesta aplicada en el 2008, que un 74% de la población consideraba que DESCO al asumir la ejecución del CA le traería beneficios. De otro lado un 24.30% señala no saber si el CA le beneficia o no, puede ser que no conocen el CA por las mismas razones descritas líneas arriba.

**Tabla 14**  
*Creo que el contrato de administración me beneficia*

<b>Percepción</b>	<b>Porcentaje</b>
De Acuerdo	57.7
En Desacuerdo	6.7
Indiferente	11.3
No sabe	24.3
Total	100.0

Fuente: Cuestionario

Así mismo producto de las encuestas aplicadas la valoración de la población respecto a la intervención con acciones ejecutadas por DESCO sobre al Contrato de Administración los relacionaron resaltando los siguientes temas según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 15***Valoración de la población sobre el Contrato de Administración*

<b>Percepción</b>	<b>Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado el manejo para la producción de calidad de la fibra de alpaca</b>	<b>Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado el número de espejos de agua</b>	<b>Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado los pastos de las praderas altoandinas, bohedales y pastizales</b>	<b>Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado sus conocimientos para el manejo de su hato de alpacas</b>	<b>Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado la participación de la mujer en las actividades económicas y presencia en espacios públicos (asambleas y capacitaciones)</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
De Acuerdo	65.3	63.0	60.7	67.0	53.0
En Desacuerdo	7.7	9.7	8.7	5.7	11.7
Indiferente	13.3	13.3	16.7	14.3	17.7
No sabe	13.7	14.0	14.0	13.0	17.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Cuestionario

Antes de desarrollar el análisis por cada una de las columnas presentadas en la tabla 15, es necesario indicar que no todas las personas de una zona geográfica en específico, son beneficiados con todos los proyectos ejecutados en el marco del CA, esto es posible a que le den más valor a un aspecto que a otro.

Según el tema relacionado a la mejora de la producción y calidad de fibra, el 65.3% está de acuerdo que la intervención del CA le ha beneficiado. Dichos resultados son confirmados por líderes y lideresas de las organizaciones de la zona:

*“Desde mi punto todo está bien, agradezco a descosur que nos esté apoyando, aunque se está demorando en cuanto al mejoramiento genético, y la mejora de los pastos”. (Secretaria y tesorera de la Institución Educativa, ex Secretaria de la Asociación de Alpaqueros de Chalhuanca)”*

Así mismo, un 63% está de acuerdo que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado el número de espejos de agua.

*“ Los cambios son muy resaltantes antes nadie hacía mantenimiento de agua o hacer una cocha o un espejo de agua sacar un canal de infiltración o zanjas de infiltración nadie se preocupaba, una vez firmado el convenio con la municipalidad y DESCO hay un cambio notable ahora en San Antonio de Chuca vamos a encontrar varios espejos de agua, en algunos casos aplicado riego tecnificado, en algunos casos espejos de agua, en otros cochas pequeñas también zanjas y canales de filtración también siembra de pisos cerrajeros no se ha trabajado un solo recurso, sino también plantación de Chilligua se ha traído desde Santa Lucía Paratia se ha introducido pastos de otros lugares son logros obtenidos siempre voy a resaltar gracias a DESCO esperamos seguir trabajando no solo un periodo sino 6 o 4 años de fondo” (Sub prefecto del distrito de San Antonio de Chuca 2022).*

De otro lado, un 60.7% está de acuerdo que proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado los pastos de las praderas altoandinas, bofedales y pastizales.

*“Yo he podido notar varios cambios he podido visitar Pillone, Chalhuanca y han hecho sembrío de forraje entonces ese sembrío de forraje es el alimento de la ganadería en este caso de las alpacas y llamas, como también se han hecho represa en Chalhuanca esos son cambios para el almacenamiento del Agua como se dice la cosecha del agua para el riego de los bofedales eso es importante. (Presidente del Comité de Gestión 2022).*



Un 67% está de acuerdo que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado sus conocimientos para el manejo de su hato de alpacas.

El 53 % está de acuerdo que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado la participación de la mujer en las actividades económicas y presencia en espacios públicos (asambleas y capacitaciones).

De los resultados obtenidos, podemos apreciar que un promedio del 60% de la población, identificó los beneficios del CA relacionados a los aspectos señalados vinculados al manejo productivo de los camélidos sudamericanos y los recursos naturales. Del mismo modo, lo relacionado a promoción de la participación ciudadana principalmente de las mujeres, está de acuerdo que el contrato de administración contribuyó a mejorar su participación en las actividades económicas y presencia en espacios públicos (asambleas y capacitaciones). Esta valoración positiva de la mayor parte de la población respecto al manejo productivo y los recursos naturales puede ser debido a que estas actividades son identificadas y valoradas por la población como prioritarias, siendo su principal actividad y fuente directa de ingresos económicos.

De otro lado, hay un promedio del 40% de la población que opina que el CA no le beneficia o es indiferente o no sabe al respecto.

Algunos testimonios realizados a líderes y líderesas confirman dicho resultado:

*“Con DESCO se ha hecho una micro represa como tiene agua decimos ya tenemos agua, pero solo se ha hecho en una sola parte en ese sector” (Alcalde del CP de Chalhuanca 2022).*

Desde las Instituciones entrevistadas señalaron que, si bien hay un avance o beneficio con el CA en los distintos temas arriba señalados, aún quedan por ejecutar acciones e identificar estrategias que beneficie a un mayor porcentaje de la población, tal como lo indica el siguiente testimonio:

*“En los fundos donde se ha hecho todos los trabajos se nota la mejora el pasto con el riego y el abono, hay que continuar con los concursos de fundos de recursos naturales hay que individualizar, para seguir mejorando el tema de la premiación involucrar otras instituciones y sensibilizar a la población tenemos que tener la mayor cantidad de participantes que es lo que de repente nos está faltando hay más de 200 productores si llegamos a un mínimo de 50 % los cambios serían más significativos y así tienes mayor cantidad de personas trabajando en el área se nota”. (Gestora del Programa País-MIDIS- Tambo de Imata 2022).*

Un aspecto visibilizado por DESCO en la ejecución del CA fue el fortalecimiento de la participación de la población para la toma de decisiones, en tanto ha sido considerado como estrategia transversal para el segundo quinquenio del CA:

**Tabla 16**

*Participación de las personas en eventos públicos mediante la promoción del CA*

<b>Percepción</b>	<b>Creo que la implementación del contrato de administración ha promovido la participación de las personas en eventos públicos (tales como pasantías, asambleas, etc.)</b>	<b>Considero que los proyectos ejecutados por DESCO en el contrato de administración me ha ayudado a mejorar la capacidad para hacer y proponer iniciativas</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
De Acuerdo	50.0	47.0
En Desacuerdo	10.0	12.0
Indiferente	15.0	14.0
No sabe	25.0	27.0
Total	100.0	100.0

Fuente: Cuestionario

En la tabla anterior se aprecia que el 50% está de acuerdo en que la implementación del CA promovió la participación de las personas en eventos públicos como asambleas, pasantías, etc. y un 47% está de acuerdo en que los proyectos ejecutados con el CA les ayudaron a mejorar su capacidad para hacer y proponer iniciativas.

Se debe señalar que los porcentajes de no sabe, se encuentran cercanos a los resultados sobre conocimiento del CA y existe un porcentaje similar, como ya se ha registrado en las tablas anteriores.

Los indiferentes 15%, puede ser el resultado porque los programas no son dirigidos o seleccionados por cada integrante de la zona geográfica asignada al CA, siendo estos porcentajes muy por debajo de los demás.

Estos porcentajes relacionados a desacuerdo, indiferente y no sabe puede estar relacionado a que las intervenciones para el fortalecimiento de capacidades para la tomade decisiones en espacios públicos fueron dirigidos principalmente a líderes de la comunidad y con menor énfasis en la población.

**Tabla 17**  
*Capacidad organizativa de la población*

<b>Percepción</b>	<b>Pienso que los proyectos ejecutados por DESCO en el contrato de administración nos ha ayudado a mejorar la capacidad organizativa de la población</b>	<b>Pienso que los proyectos ejecutados por DESCO en el contrato de administración nos ha ayudado a que participemos de manera activa en nuestras organizaciones</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>De Acuerdo</b>	48.0	56.3
<b>En Desacuerdo</b>	7.7	7.0
<b>Indiferente</b>	18.3	14.0
<b>No sabe</b>	26.0	22.7
<b>Total</b>	100.0	100.0

Fuente: Cuestionario

Los porcentajes referenciales a no sabe, indiferente y en desacuerdo, se mantienen iguales en su lógica a las demás tablas,

Finalmente, un 48% estuvo de acuerdo en que a través de los proyectos implementados en el CA les ayudó a mejorar su capacidad organizativa, en tanto que el 56.3% estuvo de acuerdo en que les ayudó a participar de manera activa en sus organizaciones.

De lo expuesto se puede concluir que, si bien la población espera que la intervención de DESCO con el CA sea para todo el ámbito de la RNSAB, se pudo identificar que la estrategia implementada se dio a través proyectos que se han ido ejecutando de manera progresiva y en territorios priorizados, por lo que una buena parte de la población no ha sido atendida.

Así mismo los proyectos ejecutados no necesariamente consideraron actividades de fortalecimiento de capacidades organizativas, por lo que no se contó con los suficientes recursos para su implementación, no obstante, se ejecutaron actividades de fortalecimiento de capacidades para la participación a nivel directiva dada la experiencia y quehacer institucional de DESCO.

Otro aspecto incorporado en el presente estudio fue la valoración de la población encuestada respecto a las estrategias implementadas por DESCO con el Contrato de Administración, capacitación y asistencia técnica, ello debido a que nos interesó conocer y analizar si las actividades desarrolladas con cada una de ellas, les permitió mejorar su producción. Los resultados se aprecian en la siguiente Tabla 18:

**Tabla 18**  
*Actividades de capacitación y Asistencia técnica*

Respuestas	Creo que las actividades de capacitación ejecutadas por DESCO con el contrato de administración contribuyen a mejorar el manejo de mis actividades productivas	Pienso que las acciones de asistencia técnica a los pobladores, ejecutadas por DESCO han contribuido a optimizar la aplicación de los conocimientos adquiridos para mejorar mi unidad productiva
	%	%
De Acuerdo	45.7	46.3
En Desacuerdo	9.3	11.3
Indiferente	20.0	15.7
No sabe	25.0	26.7
Total	100.0	100.0

Fuente: Cuestionario

Los porcentajes encontrados, mantienen las cifras similares de desconocimiento del CA en no sabe, así como el de desacuerdo e indiferente.

Lo que, se resalta a diferencia de las demás tablas, es que no existe una mediana en el resultado de acuerdo, es decir, no supera el 50%, por lo que las capacitaciones y acciones de asistencia técnica, no logran el impacto que la mayoría podría esperar, esto significa que existe una forma no adecuada de ambos indicadores y deben de mejorar,

considerando los tiempos, las formas, métodos, materiales o el aseguramiento post capacitación o asistencia técnica.

En la tabla 18 se muestra que un 45.7% estuvieron de acuerdo que las actividades de capacitación contribuyeron a mejorar el manejo de sus actividades productivas.

*“Las capacitaciones (asistencias técnicas) son realizados en el campo y se dan de forma vivencial, lo que da los resultados y se da cuenta que tiene mayor aceptación en la población ya que la población aprende con cada curso, además de llevarlo a la práctica en su proceso productivo” (Gerente del Contrato de Administración 2022).*

En cuanto a la valoración de las actividades de asistencia técnica, un 46.3% consideró que estas han contribuido a optimizar la aplicación de los nuevos conocimientos para mejorar su unidad productiva, en tanto un 42.4% es indiferente o no sabe ni opina.

A pesar que las estrategias de capacitación y de asistencia técnica han sido valoradas por la población para la mejora de sus actividades productivas, este porcentaje no llegó a la mitad de la muestra encuestada.

Ello puede ser debido a que existe en el imaginario de la población que los resultados deben ser tangibles, aspecto que no corresponde a la realidad más aun cuando se tratan de procesos que toman tiempo para ver los resultados.

En cuanto a la valoración de la población respecto a las acciones de difusión ejecutadas por DESCO con el CA (ver Tabla 19), sólo el 39.3% estuvo de acuerdo en que contribuyó a valorar la RNSAB. Ello puede ser debido a la inexistencia de alguna estrategia vinculada con este tema, lo que no se ha podido identificar en la documentación revisada.

La escasa valoración de la RNSAB por la población fue identificada por DESCO en el año 2008 donde se evidenció que la mayor parte de la población desconoció el manejo de la RNSAB ya que esta función le correspondía ejecutar al SERNANP dentro del ANP, y que no se hizo efectiva hasta que ingresó el CA con DESCO, posicionando ambas entidades a la RNSAB (Especialista del Contrato de Administración). Por lo tanto, el porcentaje alcanzado de 39.3% se considera un avance frente a lo identificado en el año 2008.

**Tabla 19**

*Valoración de las acciones de difusión ejecutadas por DESCO con el contrato de administración ha contribuido a valorar la RNSAB*

Respuestas	Porcentaje
De Acuerdo	39.3
En Desacuerdo	13.3
Indiferente	18.0
No sabe	29.3
Total	100.0

Fuente: Cuestionario

La capacitación y la asistencia técnica, tienen a la difusión, como una estrategia de acercamiento con los usuarios, esta al no ser > 50%, significa que se debe de mejorar este proceso, pues se aprecia que los porcentajes de desacuerdo, no sabe e indiferente, son mayores al 50%.

#### **4.4 Logros del Contrato de administración**

Los logros son los resultados obtenidos de la implementación de los objetivos o componentes del Contrato de Administración por quinquenio, tanto en el porcentaje de cumplimiento programático y financiero de las metas, tomó en consideración aspectos como: recursos hídricos, sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos y coberturas vegetales forestales.

Para ello se revisaron los informes de monitoreo técnico y financiero producto de dos seguimientos presenciales por año, la Comisión de Seguimiento integrado por el Jefe de la RNSAB, el Gerente del Contrato de Administración y el Presidente del Comité de Gestión, esto según lo establecido en el artículo 127° del Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas, aprobado por Decreto Supremo N° 038-2001-AG.

Otra fuente que nos permite recabar información de los logros alcanzados con el CA y que están relacionados a sus componentes como los recursos hídricos, sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos y coberturas vegetales forestales, son los informes quinquenales.

##### **4.4.1 Cumplimiento programático y financiero de las metas y objetivos del CA por quinquenio.**

Según los informes revisados, en el primer quinquenio el CA (2007 – 2013), tuvo previsto lograr las metas que se señalan en la tabla siguiente, de acuerdo a cada objetivo. En el mismo podemos notar que en términos generales a nivel de los 8

objetivos, se ha cumplido con las metas establecidas, siendo los objetivos 1 y 2 los más fortalecidos.



**Tabla 20***Resumen de programación del primer quinquenio (2007 – 2013)*

COMPONENTE	RESULTADOS PROGRAMADOS	METAS PROGRAMADAS	TOTAL LOGRADO FISICO	% DE CUMPLIMIENTO
1. Manejo de bofedales y pastizales:	Canchas de pastizales cercadas (has)	60	171	285%
1.1. Mil hectáreas de pastizales para camélidos pasan de la condición muy pobre a regular bueno.	Abonamiento de pastizales con estiércol (ha)	1,000	675	67.5%
	Construcción de espejos de Agua (unidad)	20	26	130%
	Construcción de microrepresas (unidad)	6	3	50%
	Construcción de canales rústicos (km)	65	90	138%
	Construcción de Zanjas de Infiltración (km)	50	66	132%
1.2. Se ha ampliado la extensión de los bofedales actuales en 25 has y se manejan 500 has de forma sostenible.	Abonamiento de los bofedales con estiércol (ha)	500	461	92.2%
	Manejo hídrico en bofedales (ha)	500	500	100%
2. Setecientas hectáreas de pastos naturales para camélidos silvestres en áreas donde no existe pastoreo de ganado domestico pasan de la condición de muy pobre a regular buena	Zanjas de infiltración (ha)	50	80	160%
	Espejos de agua (unidad)	16	18	112.5%
	Micro represas (unidad)	3	3	100%
	Abonadas (ha)	350	400	114%
	Pastizales cercados (ha)	200	300	150%
3. Incrementar la cobertura vegetal de tola en dos mil seiscientas hectáreas y mantener la actual cobertura en el resto de la reserva	Instalación de zanjas de infiltración (km)	280	150	54%
	Densificación de tolares (siembra y abonamiento) (ha)	2600	2800	108%
4. Mantener la actual cobertura de yaretales en la Reserva y desarrollo de tecnologías para la restauración de los yaretales	Incremento en cobertura	Se mantiene	Se mantiene	
5. Mejorar la condición de los parches de queñua del Chachani basado en investigaciones comparativas con los bosques conservados del Pichu Pichu y reflejado en el incremento de la diversidad biológica y la riqueza de especies	Reforestación (15 ha)	5	45.8	916%
6. Incrementar la densidad poblacional de vicuñas en estado silvestre en 17% en 40% la población en semicautiverio y el volumen de producción de fibra en 60%	Incremento poblacional	5%		
	Vicuñas en cercos	6%		
	Producción fibra	20%		



COMPONENTE	RESULTADOS PROGRAMADOS	METAS PROGRAMADAS	TOTAL LOGRADO FISICO	% DE CUMPLIMIENTO
7. Incremento de la densidad poblacional de guanaco en 17% respecto al 2008 y análisis de la factibilidad para su uso	Densidad: 0,39 ind/km2 Numero ind: 152	3% (043 ind/km2) 16100%	0,39 ind/km2 147 ind	
8. Mantener las poblaciones viables de aves en los sitios Ramsar, bofedales y laguna de Salinas, laguna del Indio-Dique de los Españoles	Se mantiene la tendencia poblacional de aves en ambos sitios Ramsar	Se mantiene	Se mantiene	

Fuente: investigación

De otro lado, también se recolecto información de la programación y ejecución presupuestal correspondiente al primer quinquenio, datos que se pueden evidenciar en la tabla siguiente, donde se programó un presupuesto de 1 131 696.39 dólares y ejecutado de 1.281 285.99 dólares, es decir que se gastó más de lo que se proyectó, con una ejecución de 113%.

Cabe precisar que el análisis de presupuestos son los costos directos de actividades en cada objetivo, mas no incluyen los gastos administrativos y de operación que incluye la planilla del personal.

**Tabla 21**

*Resumen de programación y ejecución financiera del primer quinquenio (2007 – 2013)*

OBJETIVOS	PROGRAMACIÓN FINANCIERA	TOTAL EJECUTADO FINANCIERO	Porcentaje de ejecución
1. Manejo de bofedales y pastizales:	356983.91	258744.24	72.5
1.1. Mil hectáreas de pastizales para camélidos pasan de la condición muy pobre a regular bueno			
1.2. Se ha ampliado la extensión de los bofedales actuales en 25 has y se manejan 500 has de forma sostenible.	61258.45	54,856.20	89.5
2. Setecientas hectáreas de pastos naturales para camélidos silvestres en áreas donde no existe pastoreo de ganado domestico pasan de la condición de muy pobre a regular buena	126578.93	67124.57	53.0
3. Incrementar la cobertura vegetal de tola en dos mil seiscientas hectáreas y mantener la actual cobertura en el resto de la reserva	194986.09	172171.11	88.3
4. Mantener la actual cobertura de yaretales en la Reserva y desarrollo de tecnologías para la restauración de los yaretales	50041.53	40055.25	80.0

OBJETIVOS	PROGRA- MACIÓN FINANCIERA	TOTAL EJECU- TADO FINAN-CIERO	Porcentaje de ejecución
5. Mejorar la condición de los parches de queñua del Chachani basado en investigaciones comparativas con los bosques conservados del Pichu Pichu y reflejado en el incremento de la diversidad biológica y la riqueza de especies	109007	115192.13	105.7
6. Incrementar la densidad poblacional de vicuñas en estado silvestre en 17% en 40% la población en semicautiverio y el volumen de producción de fibra en 60%	148270.08	499601.3	337.0
7. Incremento de la densidad poblacional de guanaco en 17% respecto al 2008 y análisis de la factibilidad para su uso	34589.82	32809.84	94.9
8. Mantener las poblaciones viables de aves en los sitios Ramsar, bofedales y laguna de Salinas, laguna del Indio-Dique de los Españoles	49980.58	40731.35	81.5
<b>TOTAL US\$</b>	<b>1131696.39</b>	<b>1281285.99</b>	<b>113%</b>

Fuente: investigación

Para analizar esta ejecución programática y financiera quinquenal y producto de la documentación revisada se identificó que en la firma del primer quinquenio del CA que se suscribe con el SERNANP, se incorporó un noveno objetivo que consistió en: “Apalancar fondos para el adecuado mantenimiento de los recursos naturales de la RNSAB según los objetivos planteados en la propuesta del Contrato de Administración”, mediante este objetivo DESCO se compromete a lograr recursos por un monto mínimo de 834. 253.00 dólares que permitan ejecutar las acciones del CA, comprometidos de la siguiente forma:

**Tabla 22**

*Financiamiento del Contrato de Administración. Primer quinquenio*

Financiamiento de Contrato de Administración	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% del costo total del contrato de administración a ser financiado con recursos que serán apalancados por el postor	37%	9%	12%	14%	100%	100%
% del costo total del contrato de administración a ser financiado con recursos GPAN - PROFONANPE	63%	91%	88%	86%	-	-
Costo total del contrato de administración en %	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: investigación

Sin embargo, una vez que le adjudican a DESCO la ejecución del CA se proyectó en su planificación el monto de 1131696.39. Este incremento en el gasto y en las acciones ejecutadas en el quinquenio fue debido a que se gestionaron y obtuvieron recursos provenientes del PROFONANPE, así como proyectos como CAMBIO CLIMÁTICO RNSAB – DESCO y EMPLEO RNSAB – DESCO, así como del consorcio conformado por las ONGs.

El Taller y Bienestar al cual denominaremos FONDOEMPLEO MOQUEGUA, CONVENIO INKABOR los cuales en los que establece un trabajo mucho más específico relacionado a los sistemas de producción ganadera de los camélidos sudamericanos domésticos, así como del adecuado manejo de los pastizales naturales como sustento alimenticio aspectos mayormente relacionados a los objetivos 1 y 2 del CA en el primer quinquenio lo que se refleja en la superación de las metas inicialmente programadas y las que guardan relación con la ejecución presupuestal que también supera lo programado.

Respecto al segundo quinquenio 2014-2018, análisis de la planificación y ejecución programática y financiera tomando como fuente el informe quinquenal de dicho período, considera 5 objetivos que al igual que en el primer quinquenio superan en meta lograda de acuerdo a lo planificado, según se puede observar en la Tabla 22.

**Tabla 23**

*Programación y ejecución técnica del segundo quinquenio (2014 – 2018)*

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS<sup>2</sup></b>	<b>RESULTADOS PROGRAMADOS</b>	<b>META PROGRAMADA</b>	<b>TOTAL LOGRADO FISICO</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>
1. El manejo adecuado de los recursos hídricos permite la conservación de ecosistemas restaurados en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca	1.1. Pastizales naturales altoandinos (ha)	1500	1624.83	108.3%
	1.2. Pastizales naturales altoandinos (ha)	2800	3565.64	127.3%
2. El manejo eficiente del sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos, permite mejorar el rendimiento de su productividad en el ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca y su Zona de Amortiguamiento	Unidades productivas (ha)	800	776	97.0%
	Selección de alpacas %	10		
	Tasa de natalidad % Calidad de fibra (µm)	5 25	18	72.0%
3. Mantener y restaurar coberturas vegetales forestales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.	has conservadas de Yareta	5000	1005	135.9%
	hectáreas conservadas Queñua		161	
	hectáreas conservadas Tola		4571	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS <sup>2</sup>	RESULTADOS PROGRAMADOS	META PROGRAMA-DA	TOTAL LOGRADO FISICO	% DE CUMPLI-MIENTO
	hectáreas reforestadas Tola		1010	
	hectáreas reforestadas Queñua		50	
	Total, ha coberturas vegetales y forestales		6797	
4. Manejar sosteniblemente las poblaciones de camélidos sudamericanos silvestres en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.	Vicuñas	10406 1.1 ind/km <sup>3</sup>	16062 1.9 ind/km <sup>3</sup>	154.4%
	Guanacos	169 0.42 ind/km <sup>3</sup>	231 0.44 ind/km <sup>3</sup>	136.7%
	Fibra de vicuña (campana anual)	350.044	2008.67	573.8%
5. Mantener las condiciones ecológicas de los Sitios Ramsar en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca	7 mil hectáreas de humedales altoandinos.	7000	7890	112.7%

Fuente: investigación

Para este quinquenio se planifico un presupuesto de 462 000.00 dólares ejecutándose 499 778.28 dólares, ejecutando en total un 108%.

**Tabla 24**

*Programación y ejecución financiera del segundo quinquenio (2014 – 2018)*

COMPONENTES	TOTAL PROG	TOTAL EJECU-TADO	% EJECU-TADO
1. El manejo adecuado de los recursos hídricos permite la conservación de ecosistemas restaurados en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca	162,000.00	118,138.88	72.93
2. El manejo eficiente del sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos, permite mejorar el rendimiento de su productividad en el ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca y su Zona de Amortiguamiento	96,000.00	145,985.29	152.07
3: Mantener y restaurar coberturas vegetales forestales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca: 3.1 Mantener la cobertura vegetal en 5 mil hectáreas de yaretales, tolares y queñuales en sectores priorizados	104,500.00	83,907.54	80.29
4. Manejar sosteniblemente las poblaciones de camélidos sudamericanos silvestres en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca	72,500.00	129,710.55	178.91
4.1. Conservar la densidad poblacional de vicuñas y guanacos, compatibilizando la disponibilidad de áreas de pastoreo extensivo			
5. Mantener las condiciones ecológicas de los Sitios Ramsar en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca. Conservar la biodiversidad de los sitios Ramsar de la RNSAB, considerando la dinámica poblacional de las especies de aves y las condiciones de manejo de los sectores priorizados	27,000.00	22,036.02	81.61
Total	462,000.00	499778.279	108.18

Fuente: investigación

En lo que respecta a la ejecución programática, se evidenció la ejecución de un mayor número de actividades a las planificadas mayores al 100% en 4 de los 5 objetivos programados.

Según los informes quinquenales este incremento en las metas programadas fue gracias al compromiso fue asumido de las/los productores, así como por el trabajo conjunto con otras instituciones que han permitido la subvención parcial de algunas actividades a manera de contrapartida como por ejemplo de maquinaria y mano de obra como en el caso de los municipios, con facilitadores o capacitadores en el caso de instituciones públicas como la Autoridad Nacional del Agua, entre otras.

Se concluye que en ambos quinquenios se superaron las metas previstas tanto en lo programático, como en la ejecución presupuestal.

En el primer quinquenio se programó un presupuesto de 1 131 696.39 dólares y se ejecutó 1.281 285.99 dólares, llegando a ejecutarse el 113%. En el segundo quinquenio se planificó un presupuesto de 462 000.00 dólares ejecutándose 499 778.28 dólares alcanzando un 108%.

#### **4.4.2 Porcentaje de metas ejecutadas respecto a recursos hídricos.**

De la investigación realizada se pudo identificar que, en el primer quinquenio del CA, no se contó con un objetivo específico relacionado a la gestión de recursos hídricos, pero sí de acciones que se traducían en metas de actividades que se relacionan directamente a la mejora del manejo de bofedales y pastizales. Estas actividades y sus respectivas metas se pueden apreciar dentro de los objetivos 1,2 y 3. Tal como se evidencia en la tabla siguiente:

**Tabla 25**

*Objetivos del primer quinquenio relacionados a las metas de recursos hídricos*

<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADOS PROGRAMADOS</b>	<b>METAS PROGRAMADAS</b>	<b>TOTAL LOGRADO FISICO</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>
1. Manejo de bofedales y pastizales:	Construcción de espejos de Agua (unidad)	20	26	130%
1.1. Mil hectáreas de pastizales para camélidos pasan de la condición muy pobre a regular bueno.	Construcción de microrepresas (unidad)	6	3	50%
	Construcción de canales rústicos (km)	65	90	138%
	Construcción de Zanjias de Infiltración (km)	50	66	132%
1.2. Se ha ampliado la extensión de los bofedales actuales en 25 has y se manejan 500 has de forma sostenible.	Abonamiento de los bofedales con estiércol (ha)	500	461	92.2%
	Manejo hídrico en bofedales (ha)	500	500	100%

OBJETIVO	RESULTADOS PROGRAMADOS	METAS PROGRAMADAS	TOTAL LOGRADO FISICO	% DE CUMPLIMIENTO
2. Setecientas hectáreas de pastos naturales para camélidos silvestres en áreas donde no existe pastoreo de ganado domestico pasan de la condición de muy pobre a regular buena	Zanjas de infiltración (ha)	50	80	160%
	Espejos de agua (unidad)	16	18	112.5%
	Microrrepresas (unidad)	3	3	100%
3. Incrementar la cobertura vegetal de tola en dos mil seiscientas hectáreas y mantener la actual cobertura en el resto de la reserva	Instalación de zanjas de infiltración (km)	280	150	54%

Fuente: investigación

Según podemos observar en la tabla anterior, de las 10 metas relacionadas a la gestión de recursos hídricos, en 08 de ellas superaron el 100% y en 02 se alcanzó el 50% de ejecución.

Respecto al segundo quinquenio, las metas programáticas relacionadas a la gestión de los recursos hídricos se concentraron en un solo objetivo, y las metas a alcanzar no se centraron en actividades sino más bien en los cambios que generaron el manejo de los recursos hídricos en los pastizales y bofedales tal como podemos notar los resultados programáticos superaron el 100%.

**Tabla 26**

*Programación y ejecución programática y financiera correspondiente a recursos hídricos. Segundo quinquenio*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS PROGRAMADOS	META PROGRAMADA	TOTAL LOGRADO FISICO	% DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO PROGRAMADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE CUMPLIMIENTO
1. El manejo adecuado de los recursos hídricos permite la conservación de ecosistemas restaurados en la Reserva Nacional de	1.1. Pastizales naturales altoandinos (ha)	1500	1624.83	108.3	356983.91	258744.24	72.5
	1.2. Pastizales naturales altoandinos (ha)	2800	3565.64	127.3	61258.45	54856.2	89.5

Según informe quinquenal CA – RNSAB 2018, las actividades realizadas consideraron principalmente el manejo ordenado y organizado del agua, con fines de mejorar la productividad de las cubiertas de pastizales naturales, con el objetivo de asegurar la alimentación de la fauna herbívora, principalmente de los camélidos sudamericanos domésticos y silvestres; lo que contribuyó a mejorar la economía de las poblaciones asentadas al interior del área natural protegida y sobre el presupuesto ejecutado.

En el informe se destacó la participación de los beneficiarios con aportes valorizados, así como de los gobiernos locales, quienes participaron activamente en la coordinación y ejecución de diferentes actividades encaminadas al uso adecuado de recursos naturales (infraestructura, maquinaria, personal de apoyo, insumos, materiales, etc.); además de la participación de diferentes instituciones públicas y privadas en las diversas acciones ejecutadas por el CA RNSAB DESCO.

La valoración de los logros por parte de las instituciones públicas en lo que respecta a la gestión de los recursos hídricos tuvo que ver con que la RNSAB al estar ubicada en la cabecera de la cuenca del río Quilca – Chili, se constituye en la fuente del principal de este recurso, como es el agua para la segunda ciudad de importancia económica a nivel nacional como es Arequipa, por tanto es referente como área natural protegida la conservación del recurso y la valoración que tienen otras instituciones como la Autoridad Nacional de Agua, como precisa el Secretario del Consejo de Cuenca Quilca Chili – 2022:

*“Es fundamental tener conocimiento y seguimiento al uso del agua en todas las cuencas y también el conocimiento de las fuentes y las necesidades desde las poblaciones asentadas en estos espacios. La concertación para optimización de recursos hídricos en la parte alta de la cuenca del río Chili y la RNSAB es una prioridad y el trabajo que desarrolla DESCO en este sentido es valioso por los logros que ha tenido”*

#### **4.4.3 Porcentaje de metas ejecutadas respecto a recursos sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos.**

Si bien DESCO, con el CA, plantea en su propuesta estratégica una temática de trabajo relacionado a la producción de los camélidos sudamericanos domésticos, con la intención de mejorar los ingresos de las familias del ANP, las cuales en su mayor

porcentaje se encuentra en la extrema pobreza donde la consolidación de los sectores productivos están directamente relacionados a evitar los procesos de extracción y/o aprovechamiento irracional de los recursos naturales, que se promueve a través de las acciones específicas del Programa de Mejora Genética, el manejo sanitario de los rebaños y la implementación de infraestructuras de manejo, estas no están reflejadas en las metas de los objetivos del primer quinquenio, las metas relacionadas al sistema productivo podríamos señalar que son aquellas que buscan mantener y/o conservar las pasturas y bofedales que aseguren el alimento para los camélidos sudamericanos.

Este objetivo es el 1, del primer quinquenio, tal como se puede apreciar en la tabla siguiente:

**Tabla 27**

*Programación y ejecución programática y financiera correspondiente al manejo productivo de camélidos domésticos. Primer quinquenio*

OBJETIVO	RESULTADOS PROGRAMADOS	METAS PROGRAMADAS	TOTAL LOGRADO FISICO	% DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO PROGRAMADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE CUMPLIMIENTO
1. Manejo de bofedales y pastizales: 1.1. Mil hectareas de pastizales para camélidos pasan de la condición muy pobre a regular bueno.	Canchas de pastizales cercadas (has)	60	171	285%	356983.91	258744.24	72.50%
	Abonamiento de pastizales con estiércol (ha)	1,000	675	67.5%			
	Construcción de espejos de Agua (unidad)	20	26	130%			
	Construcción de microempresas (unidad)	6	3	50%			
	Construcción de canales rústicos (km)	65	90	138%			
	Construcción de Zanjas de Infiltración (km)	50	66	132%			
	1.2. Se ha ampliado la extensión de los bofedales actuales en 25 has y se manejan 500 has de forma sostenible.	Abonamiento de los bofedales con estiércol (ha)	500	461	92.2%	61258.45	54856.2
	Manejo hídrico en bofedales (ha)	500	500	100%			

Fuente: investigación

Respecto al logro de estos resultados/metras se aprecia que, de las 8 metas planteadas, en 05 de ellas superaron el 100% de lo planificado, tres no alcanzaron a



cubrir lo planificado. Por otro lado, en el caso de la ejecución financiera para los dos indicadores del objetivo se tiene una ejecución menor a lo planificado en un promedio de 81%.

Tal como se ha señalado anteriormente, es probable que la estrategia de contrapartidas que involucró la participación de los gobiernos locales y la población haya contribuido con el cumplimiento de lo programado con menor presupuesto (Informe quinquenal 2007-2013).

Respecto al segundo quinquenio del CA, en los objetivos considerados, existe uno en específico relacionado al manejo eficiente del sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos, tal como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 28**

*Programación y ejecución programática y financiera correspondiente al manejo productivo de camélidos domésticos. Segundo quinquenio*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS PROGRAMADOS	META PROGRAMADA	TOTAL LOGRADO FÍSICO	% DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO PROGRAMADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE CUMPLIMIENTO
2. El manejo eficiente del sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos, permite mejorar el rendimiento de su productividad en el ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca y su Zona de Amortiguamiento	Unidades productivas (ha)	800	776	97.0	126578.93	67124.57	53%
	Selección de alpacas %	10					
	Tasa de natalidad %	5					
	Calidad de fibra (µm)	25	18	72.0			

Fuente: investigación

Según se señala en el informe del quinquenio 2014 -2018, se programaron 04 metas, sin embargo, se ha logrado obtener información de 02 de ellas, los que no alcanzaron el 100% de ejecución.

Es importante señalar que una de las metas estuvo relacionada con el manejo de 776 (97%) unidades productivas con la implementación del Programa de Mejora

Genética (PROMEGE), el cual a través de un planteamiento ordenado sobre el calendario productivo.

Según el informe quinquenal 2014- 2018 se hizo referencia que con dicha intervención se ha establecido el mejoramiento de los rebaños, disminuyendo los animales con defectos o taras, lo que permitió generar buenos rendimientos, y consecuentemente mejores ingresos económicos; propiciando que las cargas animales que se alimentan de las cubiertas vegetales sean las adecuadas, evitando el sobrepastoreo continuo.

En este sentido es importante el proceso de selección que se realizó en los animales (alpacas y llamas) en cada unidad productiva, lo cual permitió definir ejemplares con características deseables, así como el potencial para mejorar la calidad de sus características ante una cruce controlada con ejemplares de buenas características que provinieron de sectores donde ya se ha logrado avances en el proceso de mejora.

Cabe señalar que se llegó a alcanzar el 97% de cumplimiento con un presupuesto aproximado del 50%.

Esta información se puede corroborar en el siguiente testimonio:

*“Yo siempre he sido de la idea como también he sido crítico de las diversas autoridades todo el mundo se ha fijado en cuanto al mejoramiento genético, yo que vengo de una familia Alpaquera el cambio genético no viene de traer un animal de otro sitio creo que el mejoramiento vienen de la alimentación, eso es lo que me ha gustado de la institución DESCO no te voy a dar una alpaca pero si te voy a poner un proyecto en donde tienes que realizarme esto, tú mismo, hazme esto como es el concurso de fundo y otras actividades sugieren que abonemos realicen estas actividades creo que han sido muy sabios, de la estancia que eran ahora son buenas estancias”( Sub prefecto de Imata).*

Este testimonio podría indicarnos que al igual que en casos anteriores existiría una contrapartida de la comunidad para la ejecución de estas actividades ya que no se ha podido identificar en los informes si hubo una valorización no monetaria al respecto.

#### **4.4.4 Porcentaje de metas ejecutadas respecto a coberturas vegetales forestales.**

De la documentación analizada en el primer quinquenio del CA, se identificó que los objetivos 1,2,3,4 y 5, estuvieron orientados a la mejora de la capacidad productiva de los pastizales como sustento alimenticio de la diversidad de fauna silvestre y doméstica y a la conservación de especies forestales como la queñua, la tola y la yareta.

Siguiendo el mismo análisis de los cuadros anteriores se evidenció que en líneas generales, que, de las 17 metas programadas, 04 no se cumplieron.

Al igual que en los puntos anteriores se supondría que las metas programadas fueron logradas con menor presupuesto de lo planificado debido al involucramiento de los actores que intervienen en el territorio contribuyendo al logro de estas metas con contrapartidas.

Sin embargo, en el informe quinquenal 2014 - 2018, se señala el alto involucramiento de la población en la conservación del hábitat con fines de mantener el potencial productivo y con ello el buen manejo de sus rebaños; mediante las acciones de control y vigilancia y monitoreo permanente de los principales objetos de conservación, evitando la depredación de la flora (extracción de yareta, queñua y tola).



**Tabla 29***Objetivos del primer quinquenio relacionados a las metas de coberturas vegetales forestales*

<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADOS PROGRAMADOS</b>	<b>METAS PROGRA-MADAS</b>	<b>TOTAL LOGRADO FISICO</b>	<b>% DE CUMPLI-MIENTO</b>	<b>PRESU-PUESTO PROGRA-MADO</b>	<b>PRESU-PUESTO EJECU-TADO</b>	<b>% DE CUM-PLI-MIENTO</b>
1. Manejo de bofedales y pastizales: 1.1. Mil hectáreas de pastizales para camélidos pasan de la condición muy pobre a regular bueno.	Canchas de pastizales cercadas (has)	60	171	285	356983.91	258744.24	72.5
	Abonamiento de pastizales con estiércol (ha)	1,000	675	67.5			
	Construcción de espejos de Agua (unidad)	20	26	130			
	Construcción de micro represas (unidad)	6	3	50			
	Construcción de canales rústicos (km)	65	90	138			
	Construcción de Zanjas de Infiltración (km)	50	66	132			
	Abonamiento de los bofedales con estiércol (ha)	500	461	92.2			
1.2. Se ha ampliado la extensión de los bofedales actuales en 25 has y se manejan 500 has de forma sostenible.	Manejo hídrico en bofedales (ha)	500	500	100			
2. Setecientas hectáreas de pastos naturales para camélidos silvestres en áreas donde no existe pastoreo de ganado domestico pasan de la condición de muy pobre a regular buena	Zanjas de infiltración (ha)	50	80	160	126578.93	67124.57	53.0
	Espejos de agua (unidad)	16	18	112.5			
	Microrrepresas (unidad)	3	3	100			
	Abonadas (ha)	350	400	114			
	Pastizales cercados (ha)	200	300	150			
3. Incrementar la cobertura vegetal de tola en dos mil seiscientas hectáreas y mantener la actual cobertura en el resto de la reserva	Instalación de zanjas de infiltración (km)	280	150	54	194986.09	172171.11	88.3
	Densificación de tolares (siembra y abonamiento) (ha)	2600	2800	108			
4. Mantener la actual cobertura de yaretales en la Reserva y desarrollo de tecnologías para la restauración de los yaretales	Incremento en cobertura	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene	50041.53	40055.25	80.0

<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADOS PROGRAMADOS</b>	<b>METAS PROGRA- MADAS</b>	<b>TOTAL LOGRADO FISICO</b>	<b>% DE CUMPLI- MIENTO</b>	<b>PRESU- PUESTO PROGRA- MADO</b>	<b>PRESU- PUESTO EJECU- TADO</b>	<b>% DE CUM- PLI- MIENTO</b>
5. Mejorar la condición de los parches de queñua del Chachani basado en investigaciones comparativas con los bosques conservados del Pichu Pichu y reflejado en el incremento de la diversidad biológica y la riqueza de especies	Reforestación (15 ha)	5	45.8	916	109007	115192.13	105.7

Fuente: investigación



Para el segundo quinquenio (2014 – 2018) según el cumplimiento programático respecto a coberturas vegetales forestales, resaltar que sólo un objetivo estuvo relacionado a esta actividad que es el objetivo 3: mantenimiento y restauración de coberturas vegetales forestales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.

Este objetivo contó con 5 metas que alcanzan un cumplimiento del 135.9% de ejecución programática con un presupuesto alcanzado de 80.29% según lo programado.

Tal situación pudo ser ocasionada como en casos anteriores por el involucramiento de instituciones y población en general. Según el informe quinquenal se mencionó que se realizaron patrullajes en el ámbito de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca a fin de evitar actividades ilícitas, principalmente extracción ilegal.

Estos patrullajes se desarrollaron a lo largo del año en los sectores priorizados por cada cobertura vegetal (tola, queñua y yareta) y están a cargo del personal del CA, los guardaparques del SERNANP y Guardaparque comunales.

**Tabla 30**  
*Objetivos del segundo quinquenio relacionados a las metas de coberturas vegetales forestales*

Objetivos específicos	Resultados programados	Meta programada	Total logrado físico	% de cumplimiento	Presupuesto programado	Presupuesto ejecutado	% de cumplimiento
3.	has	5000	1005	135.9	104,500.00		80.29
Mantener y restaurar coberturas vegetales forestales en la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca.	conservadas de Yareta hectáreas		161			83,907.54	
	conservadas Queñua hectáreas		4571				
	conservadas Tola hectáreas		1010				
	reforestadas Tola hectáreas		50				
	reforestadas Queñua						
	Total ha coberturas vegetales y forestales		6797				

Fuente: investigación

Se puede concluir que, de la revisión de la información de los informes quinquenales, se tiene que, si bien no se han cumplido todas las metas programáticas

relacionadas al manejo de los recursos hídricos, al manejo productivo de camélidos domésticos y la mejora o conservación de las coberturas vegetales forestales, se cumplió con los objetivos planteados en ambos quinquenios.

En cuanto a la ejecución de las metas financieras en ambos quinquenios no se alcanzó una ejecución del 100%.

Por lo tanto, se puede concluir que se ha alcanzado el cumplimiento de los objetivos programados con un menor presupuesto.

Ello podría indicarnos que el presupuesto que se había planificado mediante apalancamiento de fondos comprometido por la entidad ejecutora, no ha sido cubierto, por lo que tuvo que gestionar contrapartidas no monetarias de la comunidad y de los gobiernos locales, tal como se señaló en el informe del segundo quinquenio.



## Conclusiones

1. Los factores como el modelo de gestión, los enfoques y las estrategias de intervención, contribuyeron al logro de los resultados del Contrato de Administración en los dos quinquenios estudiados. Es decir, en ambos quinquenios se han cumplido e incluso superado las metas programadas. Así mismo el mecanismo de cogestión entre DESCO y SERNANP cumplió con su propósito vinculando además la misión institucional de DESCO a través de sus instrumentos de gestión y los planes maestros vigentes en los periodos 2007-2018, lo que indica que es posible implementar experiencias de cambio desde la mirada de la gerencia social a nivel público - privado, no obstante, este mecanismo requiere ser evaluado de manera continua, considerando las características y necesidades de cada ANP.
2. Conclusión respecto al modelo de gestión del CA y la incorporación de los enfoques de desarrollo ambiental, justicia, derechos humanos y género:  
En cuanto a la incorporación de los enfoques de desarrollo ambiental, justicia, derechos humanos y género; presentes en la implementación de los proyectos del Contrato de Administración, solo el de desarrollo ambiental se ha implementado íntegramente, no obstante, los otros enfoques si bien son reflejados en los resultados, no están planificados en las estrategias de intervención.
3. La implementación del enfoque de género a través de las acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades organizativas de las mujeres ha sido identificada como la que tuvo mayor visibilidad por la población encuestada.
4. Conclusión respecto a las estrategias de participación y empoderamiento de la comunidad aplicadas en la implementación del Contrato de administración y sus resultados.  
Las estrategias de participación y empoderamiento comunitario contribuyeron al logro del CA, para el funcionamiento del modelo de gestión, sin embargo, se han identificado dificultades respecto al reconocimiento del Comité de Gestión como organización con personería jurídica que pueda ser sujeto de gestionar y ejecutar presupuestos como cualquier otra organización; y desde el lado organizativo los dirigentes tienen un limitado tiempo para el ejercicio de sus capacidades de gestión, esto debido a que el reglamento dispone ocupar cargos directivos por



un tiempo limitado (2 años). Así mismo, se requiere la participación igualitaria de mujeres y hombres en el Comité de Gestión.

5. La estrategia de difusión fue la menos valorada por la población encuestada pues los recursos se orientaron principalmente en las estrategias de capacitación y asistencia técnica asociadas al cumplimiento de los objetivos del CA.

6. Conclusión respecto a los logros del Contrato de Administración:

Se concluye que en ambos quinquenios se superaron las metas previstas tanto en lo programático, como en la ejecución presupuestal. En el primer quinquenio se programó un presupuesto de 1 131 696.39 dólares y se ejecutó 1.281 285.99 dólares, llegando a ejecutarse el 113%. En el segundo quinquenio se planificó un presupuesto de 462 000.00 dólares ejecutándose 499 778.28 dólares alcanzando un 108%. En lo programático en ambos quinquenios se ha superado las metas previstas en cada uno de los objetivos planteados, resaltando el manejo adecuado de los recursos hídricos permitiendo la conservación de 5,190 ha de pastizales naturales, así mismo el fortalecimiento para el manejo eficiente de camélidos sudamericanos domésticos permitió mejorar el rendimiento de su productividad de 776 unidades productivas. Finalmente, el mantenimiento y restauración de las coberturas vegetales y forestales alcanzó a 6797 ha.

7. El involucramiento de la población a través de su participación activa ha sido fundamental para el logro de los objetivos evidenciándose las que han sido puestas en valor en las contrapartidas asumidas.

8. Conclusión respecto a la valoración de los actores sobre los resultados obtenidos con la implementación del CA

Se apreció que el 57.7% de la población encuestada consideró que el CA le benefició, además se resaltan 5 aspectos: un 67% que considera que se ha mejorado su hato de alpacas, un 65.3% que ha mejorado la producción y calidad de fibra, un 63% considera que ha mejorado el número de espejos de agua, un 60.7% que ha mejorado las praderas altoandinas, bofedales y pastizales y un 53% considera que ha mejorado la participación de la mujer en las actividades económicas y presencia en espacios públicos, sin embargo, hay un promedio del 40% que considera que el contrato no le beneficia o le es indiferente.

Existe una valoración de la población respecto a las actividades productivas asociadas a la crianza de camélidos sudamericanos domésticos, tales como el agua, pastos, mejora genética las que responden de manera prioritaria a sus necesidades, más no a las actividades de conservación las que son menos valoradas.

### **Recomendaciones**

1. Respecto al modelo de gestión se recomienda desarrollar un plan con sustento en el flujo de procesos propuesto el cual incluya mejorar o implementar documentos de gestión, estrategias de intervención tomando como fuente, los resultados presentados en la investigación, así como diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación que permita hacer seguimiento además de lo programático y financiero a los impactos sociales y ambientales.
2. Respecto a la incorporación de los enfoques de desarrollo ambiental, justicia, derechos humanos y género, se debe considerar su inclusión e integración en todas las fases de los proyectos y sugerir su implementación en los CA a través de indicadores específicos que permitan medir el impacto de las acciones orientados desde estos enfoques.
3. Respecto a las estrategias de participación y empoderamiento se recomienda: Sugerir al SERNANP realizar ajustes a los instrumentos de gestión como el Plan Maestro, reglamento interno entre otros que permitan ampliar el período de representación del Comité de gestión ya que este requisito no es obligatorio ni elevar a Registros Públicos.  
Sugerir al SERNANP ajustar los instrumentos de gestión que permita la participación igualitaria de mujeres y hombres en espacios de decisión.
4. Sugerir a DESCO diseñar e implementar una estrategia comunicacional diversificando los canales con pertinencia cultural, que permita posicionar al CA y su importancia para la gestión de la RNSAB y mejorar la percepción y el conocimiento sobre las acciones que se desarrollan, con sustento en el CA, en la población donde se interviene.
5. Para asegurar el logro de los resultados alcanzados en la implementación del CA es necesario elaborar una estrategia de financiamiento en acuerdo con el SERNANP que permita asegurar la sostenibilidad del mecanismo de cogestión del CA.
6. Sugerir a DESCO respecto a la valoración de los actores, se requiere implementar estrategias específicas orientadas a revalorar en su real magnitud las actividades de conservación que desarrolla la población y su impacto para el

desarrollo de su comunidad y región. Así mismo sugerir a SERNANP como ente del Estado, implementar medidas o estrategias orientadas a reconocer el aporte de las poblaciones en la conservación y desarrollo sostenible.

7. En general se recomienda replicar este mecanismo de cogestión de contratos de administración entre el Estado y la sociedad civil con la participación de la ciudadanía pues esta experiencia de gerencia social resalta el fortalecimiento de la gestión de las políticas públicas como un medio eficaz que otorga a las instituciones involucradas una mayor capacidad para responder a las demandas y necesidades de la población.



## **CAPÍTULO V DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **5.1 Título de la Propuesta**

Propuesta para implementar un sistema de gestión de mejora continua en los Contratos de Administración como mecanismos de cogestión.

### **5.2 Descripción de la propuesta de solución**

La propuesta que se presenta a continuación, se basa en los resultados de la presente investigación, para lograr mejoras en la gestión del Contrato de Administración.

### **5.3 Objetivo General de la Propuesta**

Mejorar la gestión del Contrato de Administración de la RNSAB y su posible replicabilidad en otras ANP con mecanismos de CA.

### **5.4 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Mejorar los documentos de gestión del Contrato de Administración.
- Contribuir a la implementación de los enfoques de desarrollo ambiental, derechos humanos, justicia y género.
- Mejorar las estrategias de implementación como la sensibilización, articulación y la participación y empoderamiento comunitario.

A continuación, se presentan los aspectos que debe de tomar en cuenta para una gestión eficiente del CA, estos son la mejora de la gestión y las estrategias de intervención.

### **5.5 Gestión**

La gestión consiste en la implementación de procesos de planificación, organización, así como de dirección y control secuencial y transversal que contribuyen a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La calidad de las intervenciones da cuenta de cómo los servicios resuelven los problemas que permiten dicho bienestar de la población. Para ello son importantes revisar e identificar las brechas para identificar oportunidades de mejora las que han sido mapeadas en la presente investigación.

Las actividades, en caso de la gestión, como ya se viene ejecutando el Contrato de Administración, pueden implementar dos procesos para la mejora constante:

- Lecciones aprendidas: Cada intervención antes, durante y después, tiene que ir brindando información para que se puedan mejorar las decisiones de gestión, tomando en cuenta:
  - o **Lo que no se hizo:** encontrando razones por las que no se hicieron y clasificándolas en una metodología, como 5 W (why?, why?, why?, why? y why? o las 6 M Ishikawa.
  - o **Lo que no se debió hacer:** señalando las consecuencias de haberlo ejecutado.
  - o **Lo que se debió hacer:** siendo este el resultado de las dos anteriores.
- Benchmarking: Como el Contrato de Administración, tiene objetivos y metas, que se logran por las actividades desarrolladas, en una tabla de doble entrada se puede comparar que aspectos se mantiene, cuales son mejorables y cuales son sustituibles, como se muestra a continuación:

#### Tabla Benchmarking de Gestión Interna<sup>8</sup>

Fecha:

Autor:

Revisado por:

Actividad	Proyecto – programa Objetivo Meta	Evaluación			
		Mantener	Mejorar	Retirar	Cual sustituye a que se retira
Actividad 1					
Actividad 2					
...					
Actividad n					

Estas dos actividades pueden implementarse sin costo adicional a cualquier Contrato de Administración y son sostenibles, pues ambas se integran a los informes o reportes mensuales que se dan del personal que interviene.

#### 5.6 Documentos de Gestión

Se prevé la elaboración e implementación de documentos como el DOP, DAP, para optimizar recursos y tiempos, PMBOOK, para la estandarización de proyectos y logros a obtener, se emplea para definir los pasos a seguir del proceso, así como el método.

<sup>8</sup> No se presenta bajo APA, para una mejor comprensión

**Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP):** Todas las organizaciones para cumplir lo establecido en el CA, deben ejecutar procesos, por medio del DOP, se logra un flujo agrupando en él lo que se identifica como:

- **Operación.** Se presenta como un hecho de modificación intencional de características físicas o químicas de un objeto o cuando se desarrolla planes o cálculos con una información recibida. Su continuidad puede ser otra operación, inspección o almacenamiento. También ocurre cuando quien opera recibe o da información y cuando planea o calcula.
- **Inspección.** Se produce al examinar un objeto o para verificar la calidad y/o la cantidad de cualquiera de sus características.
- **Transporte.** Se presenta para señalar que hay desplazamiento de los trabajadores o la trayectoria seguida por los materiales que se emplean.
- **Almacenamiento.** Señala que será ubicado en depósito un objeto.
- **Demora-espera o depósito provisional.** Se presenta cuando el proceso tiene que esperar.

El DOP es una gráfica de secuencia cronológica, teniendo un inicio (ingreso de materia) y un fin (almacén), se diseña por medio de líneas verticales y horizontales, al final se muestra un resumen con cada actividad, sus simbologías son:

○	OPERACION
□	INSPECCION
→	TRANSPORTE
D	DEMORA
▽	ALMACEN
◻	COMBINADA

- Diagrama Analítico del Proceso (DAP): Es un Diagrama que a partir de los DOP puede establecer tiempos y costos, los mismos que pueden optimizarse, conforme se va analizando cada vez más los mismos. Un ejemplo puede ser:

		DEV. NC		
RESUMEN		#	T(min)	S/.
○	Operaciones	8	6.0	0.53
⇒	Transporte	4	4.0	0.19
□	Controles	2	1.5	0.14
◐	Esperas	0	0.0	0.00
▽	Almacenamiento	0	0.0	0.00
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>11.5</b>	<b>0.86</b>

N°	Actor	Descripción Actividades	DEVOLUCIÓN NOTA DE CREDITO							
			Op.	Trp.	Ctr.	Esp.	Alm.	Tiempo (min)	Costo (S/.)	
			○	⇒	□	◐	▽			
1	Cliente	Ingres a tienda y se dirige a Postventa							1	S/ -
2	Gestor Postventa	Solicita formato y comprobante al cliente							0.5	S/ 0.04
3	Gestor Postventa	Verifica si cumple las politicas de devolucion							0.5	S/ 0.04
4	Gestor Postventa	Llena campos asignados del formato							1	S/ 0.09
5	Gestor Postventa	Llama al consultor del area							0.5	S/ 0.04
6	Consultor	Se traslada al area de Postventa							1	S/ 0.10
7	Consultor	Verifica el estado del producto							1	S/ 0.10
8	Consultor	Firma e indica en el formato "Procede"							0.5	S/ 0.05
9	Consultor	Se traslada a su area							1	S/ 0.10
10	Gestor Postventa	Genera la NC							2	S/ 0.17
12	Gestor Postventa	Fotocopia la NC y Comprobante de venta							0.5	S/ 0.04
13	Gestor Postventa	Entrega la NC original al cliente							0.5	S/ 0.04
14	Cliente	Se retira de tienda							1	S/ -
15	Gestor Postventa	Almacena todos los documentos							0.5	S/ 0.04
<b>TOTAL</b>			<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.5</b>	<b>S/ 0.86</b>	

Tomado de: <https://blog.conducetempresa.com/2016/05/dap-estructura.html>

- **PMBOK:** Según la ENAP (2021) el PMBOK o Project Management Body of Knowledge o “Guía de conocimientos sobre gestión de proyectos”, consiste en una serie de pasos para la gestión de un proyecto a través de un grupo de personas o equipo. La implementación de este proceso permitirá el cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño, así como los resultados y productos. Es muy probable que los resultados se repitan en caso se vuelvan a implementar dichos pasos. Si asociamos estos pasos para la mejora de procesos de los proyectos, implicaría entonces las actividades que se debe de ejecutar para el cumplimiento de los indicadores de impacto para que se evidencie su mejora.

El proceso de implementación estará a cargo de la Unidad de Planificación y Administración en un plazo de 60 días.

## 5.7 Enfoques de Desarrollo Sostenible, Derechos Humanos, Justicia y Género

Para la incorporación de los enfoques en la gestión del CA, se plantea la transversalización, como una condición política de la intervención, es decir tanto el SERNANP como DESCO debieran tomar la decisión de incorporarla en la suscripción del CA y sus renovaciones.

A un nivel operativo, la transversalidad es a la vez una herramienta que permite salir de los lugares comunes de aplicación de los enfoques lo que permitirá permear todo el sistema del programa de desarrollo. (Carmela Chung Echevarría, Óscar Cuya Matos y Amelia Fort Carrillo, 2022) en este caso del CA los instrumentos deben de ser el Plan Maestro de la ANP y en el caso del ejecutor el PEI.

En el presente cuadro, se señalan los aspectos a tomar en cuenta para la transversalización de los enfoques:

Ámbitos	Indicadores
<b>Gestión Institucional</b>	Conformación de una instancia responsable de la implementación (SERNANP – ejecutor del CA) Inclusión en instrumentos estratégicos y acciones de seguimiento, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, información relativa al cumplimiento de las metas y logro de resultados
<b>Planificación</b>	Incorporación de indicadores de género, derechos humanos y justicia en el sistema y/o instrumentos en la planificación de los planes quinquenales y de los proyectos apalancados por el ejecutor del CA. Incorporación de los indicadores en el seguimiento al CA.
<b>Gestión del Recurso Humano</b>	Desarrollar habilidades conceptuales e instrumentales para: La observación de los distintos grupos sociales y de sus interrelaciones. Realizar diagnósticos incorporando análisis de los enfoques La formulación de objetivos que consideren las condiciones específicas. Evaluar los espacios de maniobra (desarrollar estrategias). Monitoreo

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de transversalización del enfoque de género en la Políticas y la gestión pública - MIMP

## 5.8 Estrategias de Intervención como la Sensibilización, Articulación, Participación y Empoderamiento Comunitario

Como propuesta para la mejora de las estrategias de intervención se plantea Promover procesos de comunicación estratégica e incidencia para cada una de las estrategias priorizadas:

### Estrategia de sensibilización:

**Objetivo:** Visibilizar la situación, conceptos y aspectos claves del Contrato de Administración de la RNSAB

**Tabla 31**  
*Estrategia de Sensibilización*

Acciones	Descripción	Metas e indicadores
----------	-------------	---------------------



1. Construcción de identidad y marca institucional	Logo y línea gráfica (interactiva y profesional). Producción de material institucional. Producción de materiales de sensibilización	En 01 año, Desco cuenta con una línea gráfica interactiva profesional, que transmite el propósito del Contrato de Administración para la sensibilización
2. Instalar un Comité de Comunicaciones de la RNSAB: Desco, SERNANP	Conformar, instalar y dar seguimiento a un Comité de Comunicaciones entre los grupos de interés que se relacionan con el Contrato de Administración de la RNSAB, para:  Elaborar el Plan Estratégico del Comité de Comunicaciones. Esto supone definir los objetivos, ejes de trabajo, acciones, roles, responsabilidades y dinámica de trabajo.  Convocar a los grupos de interés para presentar la propuesta y recibir comentarios.  Convocar a una reunión con la propuesta final y conformar el Comité de Comunicaciones.  Convocar a las reuniones de trabajo y dar seguimiento correspondiente.  Ejecutar las actividades del Plan de trabajo del Comité de Comunicaciones.	Desco ha conformado y da seguimiento un Comité de Comunicaciones con grupos de interés del Contrato de Administración de la RNSAB.
3. Comunicación con comunidades de la RNSAB	Elaborar un documento de ayuda memoria incluyendo los objetivos y resultados que se quieren lograr en cuanto a la comunicación con la comunidad, con las siguientes acciones  <b>Comunicación presencial:</b> Se debe coordinar una reunión tipo asamblea con las comunidades en cada zona de la RNSAB. Para ello, ayudará el trabajo y comunicación previa con los actores claves. En la medida de lo posible, se debe participar en las asambleas comunitarias de cada zona para estar al tanto de las actividades y para informar sobre los avances del CA	Desco ejecuta estrategias e iniciativas presenciales y masivas dirigidas a las comunidades de la RNSAB para visibilizar y posicionar el trabajo colectivo en relación al Contrato de Administración de la RNSAB

Fuente: investigación

### Estrategia de articulación

**Objetivo** Motivar la articulación y compromiso de diferentes actores del sector público, privado y de la sociedad civil para la gestión de la RNSAB

**Tabla 32**  
*Estrategia de Articulación*

Acciones	Descripción	Metas e indicadores
Comunicación con representantes y autoridades locales y	Tener en cuenta las iniciativas que se encuentran en el Plan de comunicaciones como	Desco diseña y ejecuta iniciativas con actores claves de la comunidad, para

regionales (municipalidades, instituciones públicas y dirigentes).	insumos para la articulación interinstitucional mediante convenios y acuerdos de cooperación	motivar la articulación y compromiso de las instituciones.
--	--	--

Fuente: investigación

### **Estrategia de participación y empoderamiento comunitario**

**Objetivo:** Garantizar la participación de la población local para asegurar la sostenibilidad de la RNSAB

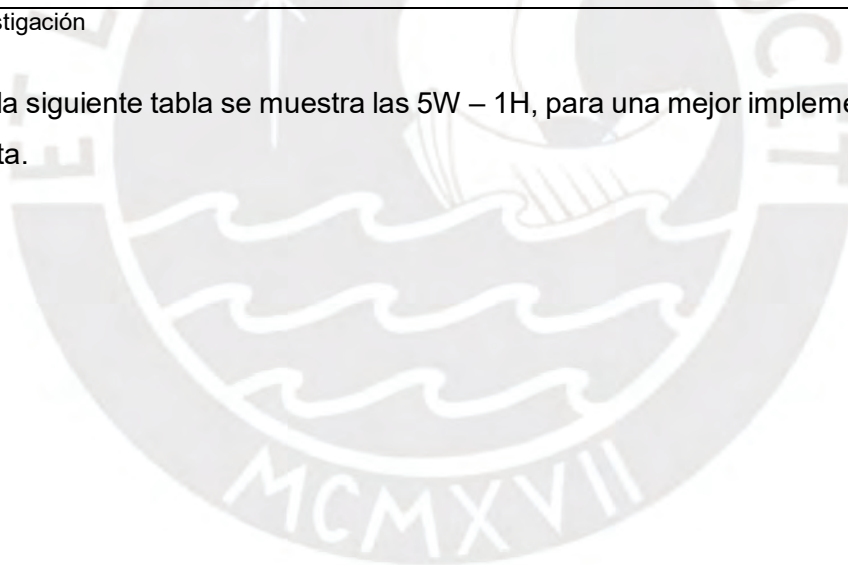
#### **Tabla 33**

*Estrategia de Participación y empoderamiento Comunitario*

<b>Acciones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Metas e indicadores</b>
Capacitar a los integrantes del CdG para la valoración del ámbito funcional del CdG de la RNSAB Capacitar en el marco legal y orgánico de CdG de la RNSAB Ampliar la representatividad de los actores acreditados ante el CdG.	Se debe desarrollar un programa de capacitación estructurado, que al finalizar se pueda contar con un plan de incidencia para el posicionamiento de los actores claves ante el CdG para la toma de decisiones	El comité de gestión de la RNSAB fortalecida lidera y promueve la participación comunitaria

Fuente: investigación

En la siguiente tabla se muestra las 5W – 1H, para una mejor implementación de la propuesta.



**Tabla 34***De la Gestión del CA 5W - 1H*

	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Documentos de gestión	Incorporar en documentos	Permiten medir la gestión en ejecución y planificar nuevas actividades de ser necesario	Diseño de DOP, DAP, para optimizar recursos y tiempos, PMBOOK, para la estandarización de proyectos y logros a obtener. Se tiene que contratar especialista en este tipo de documentos de gestión	Unidad de Planificación y Administración	En Arequipa	La implementación en 60 días Seguimiento semestral
	Mejorar documentos estratégicos	Mejora constante de los resultados obtenidos y medidos en cada semestre	En el PEI, se debe adicionar un acápite mejora constante, la misma que tenga un benchmarking, o experiencias de otros CA, lecciones aprendidas.	Unidad de Planificación y Administración y equipo del CA	En Arequipa	La implementación en 60 días
Enfoques de desarrollo ambiental, derechos humanos y justicia y género.	Incorporar en documentos de gestión	Se ejecutan, aunque no estén explícitos en el CA	Incorporar los enfoques en las propuestas de los planes quinquenales y en los proyectos que se implementen dentro del CA con indicadores que permitan el seguimiento.	Unidad de Planificación y Administración y equipo del CA	En Arequipa	Permanente para los proyectos Cada 5 años en los planes quinquenales

**Tabla 35***Estrategias de Implementación CA 5W - 1H*

	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>¿Cuándo?</b>
Sensibilización	Diseño e implementación de un plan comunicacional	Promover procesos de comunicación comunitaria para la gestión de la RNSAB, a través del trabajo articulado y focalizado con los grupos de interés.	Acciones de construcción y marca institucional Instalar un comité de comunicaciones de la reserva junto con el SERNANP Activación itinerante Comunicación con actores locales, nacionales e internacionales Comunicación con las comunidades de la RNSAB	Oficina de comunicaciones y equipo del CA	En Arequipa	1 año Seguimiento e implementación
Articulación	Acciones de promoción para la vinculación con actores clave a nivel regional, nacional e internacional	Fortalecer la gestión y asegurar la sostenibilidad de la intervención con el CA y la conservación de la RNSAB	Convenios y alianzas interinstitucionales para intervenciones conjuntas	La dirección de DESCO y Consejo directivo	En Arequipa	Permanente
Participación y empoderamiento comunitario	Asistencia técnica al CG para la elaboración de un Plan de fortalecimiento e incidencia	Garantizar la participación de la población local para asegurar la sostenibilidad de la RNSAB	Acompañamiento al CG para fortalecer sus capacidades hasta la elaboración de plan incidencia	Equipo del CA	En Arequipa	1 año

## Cronograma

Actividades	Indicador	Fecha de inicio	Fecha fin
<b>1.Documentos de gestión</b>			
1.1 Incorporar en documentos	N° de procesos de estandarización implementados	Mes 1	Mes 3
1.2Mejorar documentos estratégicos	PEI con ajustes aprobado	Mes 1	Mes 3
<b>2.Enfoques desarrollo ambiental, derechos humanos, justicia y género</b>			
2.1Incorporar en los documentos de gestión	N° de instrumentos de gestión que incorporan los enfoques	Permanente	
<b>3.Sensibilización</b>			
3.1Diseño e implementación de un plan comunicacional	01 documento	Mes 2	Mes 12
<b>4. Articulación</b>			
4.1 Acciones de promoción para la vinculación con actores clave a nivel regional e internacional	N° de acciones de promoción ejecutados	Mes 2	Mes 12
<b>5.Participación y empoderamiento comunitario</b>			
Asistencia técnica al CG para la elaboración de plan de fortalecimiento e incidencia	01 plan elaborado	Mes 6	Mes 12

## Referencias bibliográficas

- Autoridad Nacional del Agua. (2018, junio). [*Memoria descriptiva para agua superficial (Implementación de planta de purificación y distribución de agua superpuesta al ANP Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca)*]. Autoridades Administrativas del Agua.
- Bobadilla, P y Centurión, C (2017). *La Gerencia Social en la práctica*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Decreto Supremo N°038 -2001 – AG Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas (22 de junio 2001). <https://www.gob.pe/institucion/sernanp/normas-legales/419880-ds-038-2001-ag>
- Escuela Nacional de Administración Pública (2021). *Gestión por Procesos para la Administración Pública. Cuaderno de trabajo*. Lima.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica.pdf>
- Gobierno de Navarra. (2021, 5 de febrero). *2020: III Plan Director de Cooperación Navarra 2021 -2024*. <https://gobiernoabierto.navarra.es/es/gobernanza/planes-y-programas-accion-gobierno>.
- Chung, C., Cuya O., y Fort, A. (2022) *Enfoques Transversales en Proyectos de Desarrollo*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- D' Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México.
- Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (2017, mayo). *Plan Estratégico Institucional 2016 -2021*.  
[https://docs.google.com/document/d/1v9Lc\\_0BWKG2gfZFpc2ndbH\\_YCLIW\\_gX4/edit](https://docs.google.com/document/d/1v9Lc_0BWKG2gfZFpc2ndbH_YCLIW_gX4/edit).
- Ferrán, C. (2000). Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos. *Dialnet* Volumen (13), 231-252.
- Godet, M. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. UNESCO y DUNOD.
- INRENA (2007). Plan Maestro de la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca 2006 -2011. Lima.228.pag.
- Jiménez-Domínguez, B. (2008). Ciudadanía, participación y vivencia comunitaria. En B. Jiménez (Comp.), *Subjetividad, participación e intervención desde América Latina* (pp. 69-72). Paidós.

- Loayza, P. (2016). *Género en la gestión de Áreas Naturales Protegidas. Incorporando el enfoque en los sistemas de áreas protegidas y su entorno en Colombia, Ecuador y Perú*. Cooperación Alemana al Desarrollo, implementada por la GIZ.
- Mayo, M. (2019). *Buen gobierno y gestión participativa en la Comisión Ejecutiva del Comité de Gestión del Área Natural Protegida Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (2015 – 2017). (Ubicada en las provincias de Arequipa y Caylloma y en Moquegua en la provincia General Sánchez Cerro*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Medina, C. (2019). *Valoración económica de la diversidad biológica en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (Arequipa, Perú)*. [Tesis de Magister, Ciencias con mención en Seguridad y Medio Ambiente, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
- Mejía, A. (2012). *Estimación de los costos de las actividades de conservación necesarias en la Reserva Nacional de Salinas Aguada Blanca*. Profonampe <https://sis.sernanp.gob.pe/biblioteca/?publicacion=1031>.
- Ministerio del Ambiente (2021, 25 de julio). *Decreto Supremo N° 023-2021-MINAM. Por la cual se aprueba la Política Nacional del Ambiente al 2030*. Diario Oficial El Peruano 1976351-2. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-del-ambiente-decreto-supremo-n-023-2021-minam-1976351-2>
- Ministerio del Ambiente (2013, junio). *Ley General del Ambiente-Ley N°28611. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental- Ley N° 28245. Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Decreto Supremo N° 008-2005-PCM*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf](https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf)
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Naciones Unidas.
- Narayan, D. (2002). *Empoderamiento y reducción de la pobreza*. Afaomega Grupo Editor S.A.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.
- Panel Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (2018). Anexo I: Glosario. En *Calentamiento global de 1,5° C, Informe especial del IPCC sobre los impactos del calentamiento global*. Matthews J.B.R.

- Paredes, M. (2013). *Caracterización fenotípica y molecular de poblaciones de alpaca (Vicugna pacos) de las comunidades altoandinas y aplicación al programa de mejora de la calidad de la fibra*. [ Tesis Doctoral, en Biociencias y Ciencias Agroalimentarias, Universidad de Córdoba].
- Pogrebinschi, Thamy (2021). LATINNO Dataset on Democratic Innovations in Latin America. WZB - Berlin Social Science Center. <https://doi.org/10.7802/2278>.
- Rowlands J. (1995). Empowerment examined. *Development in Practice*, 5 (2), pp.101-107.
- Sánchez, E. (2000). *Todos con la "Esperanza": Continuidad de la participación comunitaria*. Heterotopía 13 (38), 122-123.
- Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Planeta.
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2018,14 de junio). *Disposiciones Complementarias al Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas en materia de Contratos de Administración*. Diario Oficial El Peruano 1666362-2. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1666995-1>
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2016,14 de setiembre). Resolución presidencial N° 257 -2016 – SERNANP. <https://www.gob.pe/institucion/sernanp/normas-legales/423623-rp-257-2016-sernanp>
- Tovar, MT (2021). *[Investigación en Gerencia Social I]*. Décima Tercera Edición. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ugarteche, O. (2018). Modelos de desarrollo alternativos actuales y emergentes. *Desarrollo y Democracia en el Perú. Compendio de la contribución de la Cooperación Internacional y la Sociedad Civil*. COEECI, ANC, Unión Europea.
- Wilcox, D. (1994). *The guide to effective participation*. Brighton Partnership.



## Anexos

### Matriz de Consistencia

Pregunta general derivada del problema	Identificar los factores que contribuyeron al logro de los resultados del CA de la RNSAB en el periodo 2007-2018										
Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables	Definición operacional	Indicador	Unidad de análisis	Fuente	Técnica	Instrumental de efectividad	Pregunta	Código	
Analizar la gestión del CA y la incorporación de enfoques de desarrollo ambiental y justicia y derechos humanos.	¿Cómo se implementa el CA?	Gestión del CA DESCO	Hace referencia al planeamiento estratégico, políticas y normas de funcionamiento, procesos operativos, equipamiento y personal, implementados para lograr los objetivos del Contrato	Objetivos estratégicos	DESCO	PEI DESCO/expediente del CA	Revisión documentaria	Ficha documental	¿Cuál es el nexo entre el PEI de DESCO y el CA?	V1FD1.1	
				Políticas del SERNANP para el CA	Estado peruano y DESCO	Plan Maestro Resolución del CA	Revisión documentaria	Ficha documental	¿Cuáles son las políticas orientadoras para la implementación del CA? ¿Cómo se implementan estas políticas en el CA?	V1FD2.1 V1FD2.2	
				Estructura de la organización	DESCO	PEI DESCO	Revisión documentaria	Ficha documental	¿Cuál es el organigrama de DESCO? ¿Cómo se incorpora la estructura funcional del CA dentro de la estructura organizativa de DESCO?	V1FD3.1 V1FD3.2	
				Diagrama de gestión del contrato	DESCO	CA / Informes DESCO	Revisión documentaria	Ficha documental	¿Cuáles son los MAPROS de DESCO? ¿Qué DOP y DAP empleo DESCO? ¿Aplicó métodos como PMBOK, o similares? ¿Cuál fue el resultado de la matriz FODA que empleo DESCO, si la empleo?	V1FD4.1 V1FD4.2 V1FD4.3 V1FD4.4	

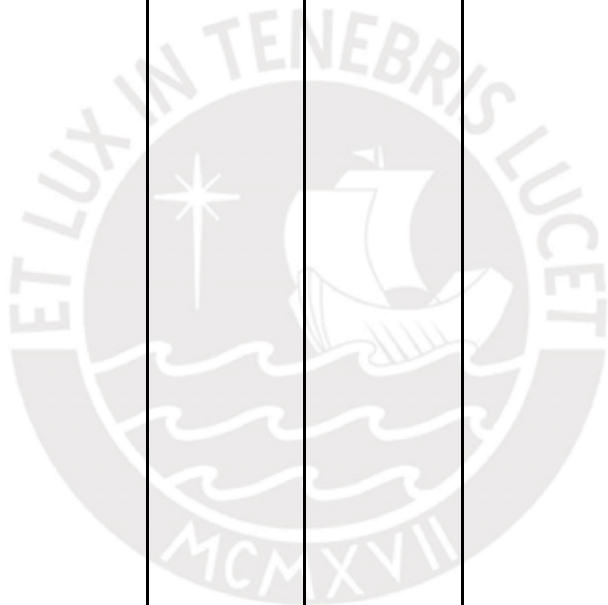
				Dotación de personal (número y competencias)	DESCO	Informes DESCO	Revisión documentaria	Ficha documental	¿Cuáles fueron los términos de referencia para contratación del personal?	V1FD5.1
									¿Cuál es el perfil profesional del personal del CA?	V1FD5.2
	¿La gestión del CA se implementa con los enfoques de desarrollo ambiental sostenible y justicia y derechos humanos?	Enfoques de desarrollo ambiental, derechos humanos y justicia y género.	Consiste en la incorporación de estos enfoques en los planes y reportes generados en la gestión del CA	Número de informes de evaluación que da cuenta de la incorporación del enfoque	Informe anual DESCO	Informes DESCO	Revisión documentaria	Ficha documental	¿Cuáles y cuántos informes de evaluación dan cuenta de la incorporación del enfoque de desarrollo ambiental?	V2FD1.1
									¿Cuáles y cuántos informes de evaluación dan cuenta de la incorporación del enfoque de derechos humanos?	V2FD1.2
									¿Cuáles y cuántos informes de evaluación dan cuenta de la incorporación del enfoque de justicia?	V2FD1.3
									¿Cuáles y cuántos informes de evaluación dan cuenta de la incorporación del enfoque de género?	V2FD1.4
					Personal de DESCO	Gerente u apoderado firmante de CA	Entrevista	Entrevista semiestructurada	¿Cómo se incorpora el enfoque de desarrollo ambiental en la planificación y la ejecución?	V2ES1.1
									¿Cómo se incorpora el enfoque de derechos humanos en la planificación y ejecución?	V2ES1.2
									¿Cómo se incorpora el enfoque de justicia en la planificación y ejecución?	V2ES1.3

									¿Cómo se incorpora el enfoque de género en la planificación y ejecución?	V2ES1.4		
				Porcentaje del personal del CA que se encuentra capacitado en el enfoque	Personal de DESCO	Equipo clave/base del CA	Entrevista	Entrevista semiestructurada	¿De qué manera el personal del CA, pone en práctica los enfoques de desarrollo ambiental derechos humanos Justicia y género en sus intervenciones?	V2ES2.1		
Analizar las estrategias de participación y empoderamiento de la comunidad aplicadas en la implementación del proyecto y sus resultados.	¿Cuál ha sido la estrategia de participación y empoderamiento de la comunidad?	Estrategia de implementación	Se define por las líneas de intervención realizadas por DESCO para la implementación del CA.	Número de proyectos gestionados	Informe anual y quinquenal DESCO	Informes DESCO	Revisión documental	Ficha documental	¿Cuáles y cuántos proyectos se gestionaron por quinquenio?  ¿Qué tipos de proyectos se gestionaron?	V3FD1.1  V3FD1.2		
				Número de proyectos ejecutados	Informe anual y quinquenal DESCO	Informes DESCO	Revisión documental	Ficha documental	¿Cuáles y cuántos proyectos se ejecutaron por quinquenio? ¿Qué tipos de proyectos se ejecutaron?	V3FD2.1 V3FD2.2		
				Número y tipo de acciones de capacitación	Informe anual y quinquenal DESCO	Informes DESCO	Revisión documental	Ficha documental	¿Cuáles y cuántas capacitaciones que se dieron por año? ¿Qué tipo de metodologías se utilizan en las capacitaciones? ¿Qué tipo de capacitaciones se dieron?	V3FD3.1 V3FD3.2 V3FD3.3		
				Número y tipo de acciones de difusión	Informe anual y quinquenal DESCO	Informes DESCO	Revisión documental	Ficha documental	¿Cuáles y cuántas acciones de difusión se realizaron por año? ¿Qué tipo de acciones de difusión se realizaron por año?	V3FD4.1 V3FD4.2		
				Número y tipo de asistencias técnicas	Informe anual y quinquenal DESCO	Informes DESCO	Revisión documental	Ficha documental	¿Cuáles y cuántas asistencias técnicas se dieron por año? ¿A quiénes están dirigidas las asistencias técnicas? ¿Qué temas se aborda en las asistencias técnicas?	V3FD5.1 V3FD5.2 V3FD5.3		
				Estrategia de Participación comunitaria	Se define por los espacios de gestión donde participan líderes y lideresas en representación de su organización y grupos de interés	Número y tipo de grupos de interés	Informe anual DESCO	Informes DESCO	Revisión documental	Ficha documental	¿Qué grupos de interés comprende el CA? ¿Cuántas organizaciones participan en el CA?	V4FD1.1 V4FD1.2

				Numero de reuniones de seguimiento realizado al CA	Informe anual DESCO/Informes de seguimiento	Informes DESCO y SERNANP	Revisión documental	Ficha documental	¿Cuántas reuniones de seguimiento se proyectaron para el CA anualmente? ¿Cuántas reuniones de seguimiento se ejecutaron en el CA anualmente? ¿Qué tipo de observaciones se recogieron de reuniones de seguimiento realizado al CA?	V4FD2.1 V4FD2.2 V4FD2.3
				Número de organizaciones representadas en la implementación del CA	Informe anual DESCO	Informes DESCO	Revisión documental	Ficha documental	¿Cuáles y cuántas organizaciones participan en la implementación del CA? ¿Cuáles y cuántas organizaciones son representadas en el Comité de Gestión? ¿Qué tipo de acuerdos se tienen en las actas de las asambleas del Comité de Gestión?	V4FD3.1 V4FD3.2 V4FD3.3
	Estrategia de Empoderamiento comunitario	Son las acciones propuestas en espacios de decisión y su incorporación en las actividades del contrato, en planes de gobiernos locales y fondos concursables	Número de propuestas presentadas por líderes de las organizaciones según sexo	Informe anual y quinquenal DESCO	Informes DESCO		Revisión documental	Ficha documental	¿Cuáles y cuántas propuestas fueron presentadas por líderes de las organizaciones según sexo? ¿Qué tipo de propuestas fueron presentadas por líderes de las organizaciones según sexo? ¿Cuál fue el resultado de la gestión de las propuestas presentadas por líderes de las organizaciones según sexo? ¿fueron financiados, cofinanciados o no?	V5FD1.1 V5FD1.2 V5FD1.3
				Organizaciones de la zona según sexo	Líderes de las organizaciones según sexo		Entrevista	Entrevista semiestructurada	¿Qué tipos de propuestas fueron presentadas por líderes de las organizaciones según sexo? ¿Qué gestión se dio a las propuestas presentadas por líderes de las organizaciones según sexo? ¿Cuál es su autopercepción de los resultados de la gestión de las	V5ES1.1 V5ES1.2 V5ES1.3

									propuestas presentadas por líderes de las organizaciones según sexo?	
				Número de propuestas presentadas por líderes y lideresas que son financiadas y cofinanciadas	Informe anual DESCO	Informes DESCO	Revisión documentaria	Ficha documental	¿Cuáles y cuántas propuestas fueron presentadas por líderes y lideresas que son financiadas y co/financiadas?	V5FD2.1
									¿Qué tipo de propuestas fueron presentadas por líderes y lideresas que son financiadas y co/financiadas?	V5FD2.2
									¿Qué propuestas fueron presentadas por líderes y lideresas que son financiadas y co/financiadas?	V5ES.1
					Organizaciones de la zona según sexo	Líderes de las organizaciones según sexo	Entrevista	Entrevista semiestructurada	¿Qué gestión se dio a las propuestas presentadas por líderes y lideresas que son financiadas y co/financiadas?	V5ES.2
									¿Cuál es su percepción de la gestión se dio a las propuestas presentadas por líderes y lideresas que son financiadas y co/financiadas?	V5ES.3
Identificar cual es la valoración de los actores sobre los resultados obtenidos con la implementación del CA.	¿Cómo valoran los actores los resultados obtenidos con la implementación del CA?	Valoración de actores	Se refiere a la apreciación y percepción sobre la gestión del CA que tiene la población involucrada	Número de pobladoras y pobladores que perciben de manera positiva o negativa la gestión del CA	Personas naturales de la zona	Mujeres y hombres de la RNSAB	Encuesta	Cuestionario	1. Conoce el CA en su zona ¿si - no? 2. ¿En qué actividades trabaja Desco en la zona? 3. ¿Desde qué año se ejecuta el CA en la zona? 4. ¿Desde qué año se ejecutan los proyectos de Desco? 5. Creo que el Contrato de Administración me beneficia 6. Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado el manejo para la producción la calidad de la fibra de los camélidos 7. Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de	V6EC1.1 V6EC1.2 V6EC1.3 V6EC1.4 V6EC1.5 V6EC1.6 V6EC1.7

								<p>administración han mejorado el número de espejos de agua.</p> <p>8. Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado la calidad de los pastos de las praderas altoandinas, bofedales, pastizales</p> <p>9. Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado sus conocimientos para el manejo de su hato de alpacas</p> <p>10. Considero que los proyectos ejecutados por DESCO con el contrato de administración han mejorado la participación de la mujer en las actividades económicas y presencia en espacios públicos (asambleas y capacitaciones)</p> <p>11. Creo que las actividades de capacitación ejecutadas por Desco con el Contrato de Administración contribuyen a mejorar la gestión en el manejo de mis unidades productivas.</p> <p>12. Pienso que las acciones de difusión ejecutadas por Desco con el Contrato de Administración ha permitido valorar la reserva por la población y el Estado.</p> <p>13. Pienso que las acciones de Asistencia técnica a los pobladores, ejecutadas por Desco han</p>	<p>V6EC1.8</p> <p>V6EC1.9</p> <p>V6EC1.10</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---	---



								<p>contribuido a optimizar la aplicación de los conocimientos adquiridos para mejorar mi unidad productiva.</p> <p>14. Creo que la implementación del contrato de administración ha promovido la participación de las personas en eventos públicos (tales como pasantías, asambleas, etc.).</p> <p>15. Considero que los proyectos ejecutados por Desco en el Contrato de administración me ha ayudado a mejorar nuestra capacidad para hacer y proponer iniciativas</p> <p>16. Pienso que los proyectos ejecutados por Desco en el contrato de administración nos ha ayudado a mejorar la capacidad organizativa de la población.</p> <p>17. Creo que los proyectos ejecutados por Desco en el contrato de administración nos ha ayudado que participemos de manera activa en nuestras organizaciones</p>	V6EC1.11	
					Personas naturales y organizaciones de la zona	Representantes de las organizaciones de la zona	Entrevista	Grupo focal	<p>1. ¿Cuáles son los problemas más álgidos respecto a los recursos naturales en la reserva</p> <p>2. ¿Qué opinan sobre el CA?</p> <p>3. ¿Qué opinan sobre la intervención de Desco?</p> <p>4. ¿Qué opinan sobre la intervención del SERNANP?</p>	<p>V6GF1.1</p> <p>V6GF1.2</p> <p>V6GF1.3</p> <p>V6GF1.4</p>
									5. ¿Qué cambios ha podido notar desde	V6GF1.5

									la intervención de Desco en la RNSAB?	
									6. ¿Qué cosas han sucedido para conseguir los resultados respecto a los recursos hídricos?	V6GF1.6
									7. ¿Qué ha influido para obtener los resultados respecto al sistema productivo de camélidos?	V6GF1.7
									8. ¿Qué ha influido para obtener los resultados respecto a coberturas vegetales?	V6GF1.8
				Número de instituciones públicas y privadas que perciben de manera positiva o negativo la gestión del CA.	Representantes de instituciones públicas y privadas	Instituciones Públicas // Instituciones privadas	Entrevista	Entrevista semiestructurada	1. ¿Cuáles son los problemas más álgidos respecto a los recursos naturales en la reserva	V6ES2.1
									2. ¿En qué medida considera que los proyectos del CA cumplen con los objetivos y metas programados?	V6ES2.2
									3. ¿En qué medida considera que Desco cumple con los objetivos y metas programados?	V6ES2.3
									4. ¿En qué medida considera que el SERNANP cumple con los objetivos y metas programados?	V6ES2.4
Identificar cuáles han sido los logros del Contrato de Administración.	¿Cuáles son los logros del Contrato de Administración?	Logros del CA.	Los logros son los resultados obtenidos de la implementación del CA según los objetivos señalados	Porcentaje de cumplimiento programático y financiero de las metas y objetivos del CA por quinquenio	Informe quinquenal DESCO	Informes DESCO // Pobladores	Revisión documentaria	Ficha documental	1. ¿Qué porcentaje de cumplimiento programático y financiero de las metas y objetivos del CA se registró por quinquenio?	V7FD1.1
					Personas naturales y organizaciones de la zona	Instituciones Públicas // Instituciones privadas // pobladores	Entrevista	Entrevista semiestructurada	2. ¿Qué cambios ha podido notar respecto a la participación de la población en eventos públicos desde la intervención de Desco en la RNSAB?	V7ES1.1



				Informe quinquenal DESCO	Informes DESCO // Pobladores	Revisión documentaria	Ficha documental	1. ¿Qué porcentaje de metas ejecutadas respecto a las programadas en recursos hídricos se registró por quinquenio?	V7FD2.1
				Personas naturales y jurídicas de la zona	Instituciones Públicas // Instituciones privadas // pobladores	Entrevista	Entrevista semiestructurada	2. ¿Qué cambios ha podido notar respecto a los recursos hídricos desde la intervención de Desco en la RNSAB?	V7ES2.2
				Informe anual DESCO	Informes DESCO // Pobladores	Revisión documentaria	Ficha documental	1. ¿Qué porcentaje de metas ejecutadas respecto a las programadas en el sistema productivo de camélidos sudamericanos domésticos se registró por quinquenio?	V7FD3.1
				Personas naturales y jurídicas de la zona	Instituciones Públicas // Instituciones privadas // pobladores	Entrevista	Entrevista semiestructurada	2. ¿Qué cambios ha podido notar respecto al sistema productivo de camélidos domésticos desde la intervención de Desco en la RNSAB?	V7ES3.2
				Informe quinquenal Desco	Informes DESCO // Pobladores	Revisión documentaria	Ficha documental	1. ¿Qué porcentaje de metas ejecutadas respecto a las programadas en coberturas vegetales forestales se registró por quinquenio?	V7FD4.1
				Personas naturales y organizaciones de la zona	Instituciones Públicas // Instituciones privadas // pobladores	Entrevista	Entrevista semiestructurada	2. ¿Qué cambios ha podido notar respecto a las coberturas vegetales desde la intervención de Desco en la RNSAB?	V7ES4.2