





# ¿CAPITALIZAN LOS POBRES?

Experiencias de  
generación de  
ingresos en  
familias altoandinas

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de las siguientes instituciones:

¿CAPITALIZAN  
LOS POBRES?  
experiencias de  
generación de  
ingresos en  
familias altoandinas

PROGRAMA HUANCAVELICA

**desco** Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo - 2005

Código 12828

CARRILLO CAVERO, Hugo, RODRÍGUEZ SOSA, Jorge

¿Capitalizan los pobres?: experiencias de generación de ingresos en familias altoandinas. – Lima: desco. Programa Huancavelica, 2005.

88 pp.

Desarrollo Rural / Desarrollo local / Transferencia tecnológica / Huancavelica

EQUIPO RESPONSABLE DE LA SISTEMATIZACIÓN

*Hugo Carrillo Cavero*

*Jorge Rodríguez Sosa*

*Alberto Rubina Vargas*

*Verónica Salirrosas Rodríguez*

*Hilario Aquino Quispe*

*Miguel Ordóñez Sánchez*

*Gisella Ottone Castañeda*

*Isabel Quicaño Quispe*

*Henry Torres Fuentes-Rivera*

*Luis Villalba Ruiz*

Tirada: 1.000 ejemplares. Primera edición

Carátula: José Barreda / Renzo Espinel y Luis de la Lama

Fotografía: Hugo Carrillo C. / Archivo Programa Huancavelica

Diagramación: Juan Carlos García M.

Cuidado de la edición: Rosario Rey de Castro

Impresión: Tarea, Asociación Gráfica Educativa

Pje. María Auxiliadora 156-164. Lima 5 - Perú ☎ 424-8104

ISBN 9972-670-59-7

Hecho el depósito legal 2005-8161 en la Biblioteca Nacional del Perú.

© desco

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo

León de la Fuente 110. Lima 17 ☎ 613-8300

Noviembre de 2005

## CONTENIDO

Introducción	9
<b>Capítulo 1</b>	
<b>La concepción de <b>desco</b> sobre el desarrollo rural territorial</b>	11
1. ¿Qué es para <b>desco</b> el desarrollo rural territorial?	13
a. Dimensión económico-productiva	14
b. Dimensión político-institucional	14
c. Dimensión cultural	15
d. Dimensión ecológica	15
2. El territorio como actor del desarrollo	16
3. Los enfoques asociados a las intervenciones	16
a. Enfoque en el mercado	16
b. Enfoque en la seguridad alimentaria	21
c. Enfoque en la interculturalidad	24
d. Enfoque en las relaciones de género	26
e. Enfoque en el medio ambiente	28
4. La capitalización del productor	32
a. Fortalecimiento del capital social	33
b. Desarrollo del capital humano	35
c. Incremento del capital productivo	37
d. Consolidación del capital simbólico	39
<b>Capítulo 2</b>	
<b>El Programa Huancavelica</b>	43
1. El territorio	45
2. Los componentes	50
a. Componente de conservación y manejo de recursos naturales y productivos	50
b. Componente de transformación y comercialización	54
c. Componente de organización y fortalecimiento institucional	58
d. Componente de nutrición y salud	62
3. La evolución del Programa	66
a. Primera etapa: el retorno de <b>desco</b> a Huancavelica (la valoración de las potencialidades locales)	66
b. Segunda etapa: la ampliación del Programa (la fuerza del trabajo en consorcio)	67
c. Tercera etapa: la consolidación del Programa (la importancia de los mecanismos de participación ciudadana)	69
4. Cuarta etapa: los horizontes cercanos	71

<b>Capítulo 3</b>	
<b>Propuesta del Programa Huancavelica para la transferencia tecnológica</b>	<b>73</b>
1. La transferencia tecnológica	75
a. Viabilidad y sostenibilidad de los procesos de transferencia	75
b. El modelo de transferencia	76
2. El aprendizaje colectivo	82
a. La construcción de ambientes favorables para el aprendizaje	83
b. La reflexión sobre la práctica	84
c. La elaboración de respuestas generalizables	85
d. La institucionalización de los aprendizajes	85
<b>Bibliografía</b>	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias de intervención del Programa Regional Huancavelica son, en parte, resultado del aprendizaje institucional acumulado por **DESCO** en intervenciones anteriores en diversas zonas altoandinas del Perú, en especial la provincia de Caylloma, en Arequipa. Fue en esta provincia donde se desarrollaron, experimentaron y validaron un conjunto de propuestas tecnológicas que luego se irradiaron a otros ámbitos, entre ellos Huancavelica.

En un primer momento, el aporte del Programa consistió en adaptar las propuestas a una realidad que si bien presenta características generalizables a los altos Andes, posee un conjunto de particularidades relacionadas con el tejido organizacional, las vinculaciones con los mercados, las características y potencialidades del soporte de recursos naturales y el medio ambiente, la vocación productiva territorial y las condiciones climáticas y edafológicas. En un segundo momento, el aporte giró en torno del enriquecimiento de la propuesta desde la práctica y en diálogo con diferentes conceptos, enfoques y actores, tanto locales como de fuera del territorio.

El libro nace de la reflexión del equipo del Programa sobre este conjunto de experiencias.

### CONCEPTOS, ENFOQUES Y ESTRATEGIAS EN LA PROPUESTA DE DESARROLLO

La intervención se inicia con una propuesta básica de desarrollo, que en lo esencial se limitaba al mejoramiento de las condiciones de producción, transformación y comercialización de la alpaca. Esta propuesta incluía un paquete tecnológico ya validado en otras zonas, que requería ser adaptado a la región.

Su principal apuesta era la posibilidad de hacer desarrollo desde la pobreza, en el entendido de que los espacios que aparecen como precarios y que en principio solo se concebían para labores de asistencia, contienen un conjunto de potencialidades (productivas, organizacionales, culturales) que deben ser identificadas y aprovechadas.

En ese marco, durante los primeros años de ejecución, la evaluación, la sistematización y en general la reflexión sobre la práctica permitieron identificar un conjunto de potencialidades en la región, cuyo aprovechamiento requería la redefinición y complementación de la propuesta básica. Este proceso fue progresivo y respondió a un contexto de diálogo abierto con el conocimiento existente.

Su orientación fue más o menos la siguiente:

- Diálogo con la teoría existente. Sin ser parte de su estrategia de inicio, el Programa fue incorporando elementos de la teoría y las experiencias de desarrollo, con la finalidad de crear más y mejores condiciones de aprovechamiento de las potencialidades locales. No se trataba de conceptos nuevos sino ya existentes que, articulados, demostraron capacidad de generar sinergias.
- Diálogo con las tecnologías y las prácticas en uso de los productores locales.
- Diálogo con las diferentes miradas y apuestas de la cooperación internacional. Se hizo un trabajo de articulación que permitió que nuevos enfoques fueran encontrando su propio espacio en la propuesta del Programa.

El resultado fue la inclusión de nuevos enfoques, temas y líneas de trabajo, que otorgaron mayor complejidad a la propuesta básica, situación que se expresa en la incorporación de nuevos componentes y el rediseño de los componentes iniciales en cada proyecto. Este proceso, por supuesto, ha sido gradual y progresivo. Además, la interacción con nuevos conceptos y enfoques, la reflexión permanente sobre la práctica y la validación (experimentación en condiciones reales) de las propuestas, se ha hecho desde una posición crítica.

En la materialización de estos cambios han jugado roles importantes el modelo organizacional del Programa, que opera con un proyecto base y varios complementarios, permitiendo la flexibilidad necesaria para incorporar nuevas orientaciones; la propuesta de intervenir territorialmente y a largo plazo; y el trabajo en consorcio y alianzas con actores de diverso tipo (otras ONG, OSB, Estado, Universidad, etcétera).

## ORGANIZACIÓN DEL LIBRO

El libro está organizado en tres partes. En la primera se hace un recorrido por los distintos conceptos y enfoques que han sido progresivamente articulados en la propuesta de desarrollo rural que maneja **desco**. Se incluye también una propuesta de capitalización para los productores, que va más allá del capital físico productivo, para incorporar elementos de desarrollo humano, organización y fortalecimiento de la institucionalidad local, y valores, identidad y referentes culturales.

La segunda parte presenta una mirada integral del Programa desde el contexto en que interviene, sus principales apuestas, componentes y estrategias. También se realiza un recorrido por sus distintos proyectos y cómo han evolucionado en componentes y temas. Finalmente, se presentan algunos de los efectos más significativos por componente.

En la tercera y última parte se expone la propuesta del Programa para la transferencia de tecnología. Se presenta la mirada de **desco** sobre la tecnología y lo que supone su transferencia; también los elementos básicos de un modelo de transferencia y los roles que en él juegan la capacitación y los aprendizajes colectivos. Todo lo anterior se condensa en tres flujos (gráficos) de transferencia tecnológica —producto de un esfuerzo de reflexión y sistematización colectiva— vinculados a circuitos económicos priorizados por el Programa: alpaca, haba y arveja y hortalizas.



## CAPÍTULO 1

La concepción de desco  
sobre el desarrollo rural territorial



## 1. ¿QUÉ ES PARA **desco** EL DESARROLLO RURAL TERRITORIAL?

Entendemos el desarrollo rural territorial como un proceso permanente de cambios en las condiciones de producción y reproducción de la sociedad rural como totalidad, y de sus vinculaciones estructurales con la sociedad nacional, proceso que se produce localizado territorialmente. Supone modificaciones en las formas como están organizadas las relaciones económicas y la distribución del poder en los territorios en que se desenvuelve la sociedad rural, y en las diversas vinculaciones entre estos y la sociedad nacional. Sus fines apuntan a la superación de un conjunto de problemas territoriales de distinto orden que pueden ser resumidos en los conceptos de pobreza, desigualdad y exclusión.

El desarrollo rural territorial requiere acciones simultáneas en el plano de lo económico, político, cultural y ecológico, particulares en cada caso y territorio y tendientes todas a modificar las causas y las condiciones de los bajos niveles de productividad y competitividad de la sociedad rural. Debe mirar simultáneamente producción y mercado, institucionalidad, orientaciones valorativas y sostenibilidad, con especial énfasis en aquellas situaciones que producen distorsión o se asocian a limitaciones (para superarlas) o aquellas que promueven sinergias positivas (para fortalecerlas).

Desde esa perspectiva es claro que:

- Excede con mucho su dimensión económica y productiva. Este es un sesgo conceptual que con frecuencia ha limitado la comprensión del proceso de desarrollo en toda su complejidad y ha llevado a desvincular el plano de las propuestas de la marcha real de las sociedades.
- Va mucho más allá de un conjunto de acciones que persiguen mejorar las condiciones de producción, la productividad y los ingresos de los productores agropecuarios, propuesta que más bien tiene que ver con el desarrollo agrícola. Es un proceso permanente de intervenciones intersectoriales que convergen en un territorio para transformarlo en sus distintas dimensiones.
- No puede continuar siendo parte de políticas marginales para sectores marginales, ni limitarse solo a la ejecución de proyectos locales, por más efectividad que estos pudieran demostrar. Debe ser comprendido como parte sustancial de las estrategias de desarrollo nacional y operado a partir de políticas diseñadas específicamente para superar los factores responsables de los desequilibrios económicos, políticos y territoriales que impiden el despliegue de las potencialidades de la sociedad rural e inhiben una efectiva participación de su población en los beneficios del crecimiento.

Una mirada multidimensional no solo es parte de una propuesta coherente de desarrollo rural, sino que es un necesario reflejo de la compleja realidad del “sistema nacional” y de cada aspecto de este en que se busca intervenir para transformar la sociedad rural, al margen de las particularidades de cada territorio. Cada dimensión tiene sus propias características y, a la vez, condiciona y es condicionada por las otras, al grado que según la coyuntura y el contexto de cada territorio, los vínculos pueden ser tan importantes como las dimensiones en particular.

#### **a. Dimensión económico-productiva**

Esta dimensión tiene que ver de manera especial con el conjunto de formas como las poblaciones se organizan para producir, sirviéndose de las características y potencialidades del soporte territorial de recursos naturales y el medio ambiente, que en último análisis constituyen las bases productivas del territorio. Comprende también las diversas formas de organización y espacios de participación que están en juego en los procesos de toma de decisiones, el nivel de estructuración de los grupos de interés que se forman en torno de necesidades percibidas como comunes y el tipo e intensidad de las interacciones de la sociedad civil con los gobiernos regionales y locales y otras instancias del sector público. Se parte del supuesto de que de ello depende, en gran parte, el grado de distribución de los beneficios potenciales del desarrollo entre los diversos actores privados y entre estos y los públicos.

Un segmento importante de esta dimensión se refiere a los mercados, principalmente a las demandas de aquellos ubicados fuera del territorio pero que, debido a su magnitud y presencia, inducen transformaciones y modifican las tendencias productivas locales. El recurso humano como actor del desarrollo es otro elemento estratégico. Sus capacidades en la producción y la gestión determinan en último análisis las posibilidades de transferencia tecnológica y de transición a niveles de mayor productividad y competitividad.

El manejo de tecnologías específicas, desde las denominadas “tradicionales” hasta las “modernas” y sus posibles combinaciones, es otro objeto propio de esta dimensión. Incluye los procesos de adopción y las decisiones de uso según los requerimientos de la producción, la transformación o el transporte.

#### **b. Dimensión político-institucional**

Esta dimensión comprende la estructura y funcionamiento del sistema político en los ámbitos regional y local, y sus diversas vinculaciones con el ámbito nacional. Es el espacio en el que se negocian posiciones y se toman decisiones sobre el rumbo del desarrollo. En ella se definen los grupos hegemónicos y los roles de los actores que representan a diferentes grupos de interés, a la vez que se plantean los diversos tipos de equilibrios políticos por medio de procesos de negociación. Comprende al sistema institucional público y privado, y en este último a las ONG, organizaciones de base, gremios y otros grupos de interés.

Esta dimensión cobra especial interés en el proceso de descentralización y participación ciudadana en curso. Por un lado, asistimos a un significativo proceso de descentralización del poder estatal y de la gestión pública hacia niveles institucionales

territoriales: gobiernos regionales y locales. Por otro lado, la institucionalización de espacios de participación viene impulsando, en muchos casos, la emergencia de nuevos actores locales portadores de diversas combinaciones de identidades, que buscan jugar roles importantes en la gestión de los territorios y sus recursos. La simultaneidad de estos procesos crea condiciones de democracia, gobernabilidad y buen gobierno. El principio que sustenta esta hipótesis es que la emergencia de espacios de democracia abre posibilidades para reorientar los caminos del desarrollo y, por lo tanto, definir nuevos enfoques y prioridades en temas y actores.

### c. Dimensión cultural

La cultura tiene un papel muy importante en el desarrollo. Está en la base e incide en el modo como los grupos sociales se organizan para vivir y producir, y en los medios que utilizan para ello. Comprende también las valoraciones, las percepciones, las identidades y las formas de expresión y comunicación. Estos aspectos ya son vistos como fundamentales en los procesos de desarrollo.

La riqueza de las culturas tradicionales en el país tiene que ver con su capacidad para mantener, a menudo en condiciones muy adversas, imaginarios, conocimientos, tecnologías, redes sociales y valores que aparecen legítimos y viables. También tiene que ver con su habilidad para incorporar y desarrollar elementos de otras culturas, transformándose y, a la vez, manteniendo un núcleo básico de identidad.

La idea de una sociedad rural en permanente cambio cultural es generalizada en Latinoamérica. La urbanización, la red de carreteras, el impacto de las tecnologías —algunas como la radio y la televisión muy extendidas— y la incorporación masiva de las mujeres y los jóvenes al mundo del trabajo extraparcilario, modifican las percepciones, las expectativas, los patrones de vida e incluso las relaciones intrafamiliares y los tradicionales roles de género. Es esta situación la que se ubica en el centro de las reflexiones sobre el desarrollo rural: ¿cómo se lo percibe?, ¿qué involucra en el plano individual y en el colectivo?, ¿qué expectativas se tiene de él?, ¿a qué valoraciones se lo asocia?

### d. Dimensión ecológica

Esta dimensión parte del principio de que el desarrollo rural depende de las capacidades que alcancen los actores institucionales y económicos locales para manejar, según una perspectiva de largo plazo, su *stock* de recursos naturales y su medio ambiente. En ese sentido, se presta especial atención a los recursos renovables como el suelo, el agua y la cobertura vegetal, que son los factores que en plazos cercanos determinan la capacidad productiva territorial.

La dimensión se relaciona, también, con los conflictos que surgen entre el potencial de uso de los recursos naturales y su uso efectivo. La interacción entre los actores institucionales y económicos y el medio ambiente es fundamental; de allí que se torna estratégica la sensibilización y formación de la sociedad civil en general y de los representantes de los gobiernos locales y las instituciones públicas que actúan en el ámbito regional, con el propósito de garantizar su participación activa en un manejo del entorno libre de conflictos.

## 2. EL TERRITORIO COMO ACTOR DEL DESARROLLO

La propuesta institucional de **desco** parte de una clara identificación de los territorios en los que interviene, sin limitarlos a la noción de espacio físico-geográfico objetivamente existente, sino entendiéndolos como construcciones sociales, es decir, como conjuntos de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y unos propósitos compartidos por diversos actores locales. Ello al margen de que dicha construcción implique muchas veces transitar por procesos de conflicto y negociación (Schejtman y Berdegú 2003).

En otras palabras, el territorio implica una matriz de organización y de interacciones sociales que lo definen como el espacio que los actores sociales consideran necesario para contener y delimitar las relaciones que se establecen “hacia adentro” y “hacia fuera”, en función de una visión y propuesta de desarrollo colectivo.

Para la concepción y operación de los programas y proyectos que maneja **desco**, los territorios no son simples “campos de maniobras” sino espacios con identidad que portan propuestas concertadas, es decir, actores decisivos para el desarrollo rural territorial.

Los escenarios de intervención de **desco** se definen, entonces, no solo por criterios geográficos o económicos, sino también y principalmente por los atributos del tejido socioinstitucional existente en cada territorio, esto es, el tipo de reglas de comportamiento de y entre actores públicos y privados y las representaciones simbólicas que el mundo rural tiene acerca de sí mismo y del rol que debe cumplir en el ámbito regional. Con esta apuesta por la recreación de la noción de territorio, el individuo y el colectivo (siempre factores humanos), sus concepciones, intereses y voluntades, alcanzan centralidad y protagonismo.

Una dimensión adicional, no sustantiva pero sin duda importante, que aporta en la definición del territorio incluye variables de corte técnico-metodológicas ligadas a la planificación. En vista de que las intervenciones representan una serie de concepciones/proyectos/acciones organizadas y articuladas para el logro de determinados resultados, se hace necesario incluir en ellas los atributos de viabilidad e impacto territorial. La definición del territorio es también una operación ligada al criterio de factibilidad de producción de efectos e impactos y a las posibilidades de evaluación y sistematización de las experiencias en un ámbito “manejable” desde la planificación social.

## 3. LOS ENFOQUES ASOCIADOS A LAS INTERVENCIONES

### a. Enfoque en el mercado

Los propósitos, estrategias y acciones de los programas y proyectos institucionales se orientan a las características y demandas de los mercados, principalmente de aquellos mercados externos a los territorios pero que por su dimensión y presencia inducen

transformaciones en las tendencias productivas locales. Se parte de un conjunto de propuestas de articulación, algunas de ellas en proceso de validación, que en el marco de las intervenciones actúan como orientaciones generales:

- Consideramos como Schejtman y Berdegué (2003) que nuestras propuestas de desarrollo deben mirar y evaluar permanentemente los vínculos entre las ciudades y los ámbitos rurales. Estos vínculos son estratégicos para el mejoramiento continuo de las actividades productivas (incluidas, por supuesto, las agropecuarias) al interior de los territorios, porque es a través de ellos que se operan las relaciones con los mercados externos, pero además porque determinan la viabilidad de muchos emprendimientos al poner a su disposición condiciones de acceso a insumos, conocimientos, redes y relaciones que son externos al mundo rural.
- Coincidimos con los mismos autores en que los mercados externos a los territorios son el motor de las transformaciones productivas y que, en ese sentido, son esenciales para los incrementos de la productividad y del ingreso en estos ámbitos.
- Coincidimos con Tendler (1997) en que resulta estratégico orientar los propósitos de las intervenciones en función de los mercados externos o, dicho en otras palabras, operar con una lógica que busque hacer lo necesario para satisfacer las demandas del exterior por los bienes y servicios que el territorio puede producir.
- Institucionalmente partimos del principio de que por naturaleza todos los mercados reales son imperfectos y que, por esa razón, es necesario asumir una posición crítica en relación a ellos. Sin embargo, también se considera necesario trabajar con los mercados realmente existentes tal y como operan. No se interviene para sustituir ofertas o demandas, o como es más frecuente, para sustituir agentes permanentes como los intermediarios. Solo se reconoce como legítima la posibilidad de intervenir (sin sustituir) en los factores asociados a los costos de transacción.

Creemos que estas orientaciones, en lo esencial, también son pertinentes para los mercados locales (internos), incluidos los mercados de provisión de servicios técnicos. La pobreza muchas veces hace necesario intervenir ejecutando acciones simultáneas “por demanda”, “por oferta” y en las “condiciones de mercado”, que favorezcan flujos de intercambio más dinámicos. Partimos del supuesto de que los mercados de factores pueden desarrollarse sin necesidad de impulsar ofertas *ad hoc*, y que pueden sostenerse luego de concluidas las intervenciones.

Si bien es necesario intervenir en los mercados locales de factores como conjunto (demanda, oferta y condiciones de mercado), es preciso poner mayor énfasis en la demanda. Diversas experiencias han demostrado que estos mercados solo se sostienen si existe una demanda efectiva (con capacidad de pago) por los servicios que se transan en él (De Zutter 2004).

Es, pues, sumamente importante mantener demandas manifiestas y activas. Una estrategia consistente en ese sentido considera la necesidad de clarificar sus señales con acciones de comunicación y sensibilización.

## La cadena productiva de haba y arveja

Bajo la premisa de que más y mejores mercados son una condición necesaria para definir una senda de desarrollo viable desde la pobreza, la experiencia de los productores de haba y arveja en la provincia de Acobamba es ilustrativa. Desde mediados de 2003, el Programa Huancavelica, a través del Proyecto FORCAPHA, interviene con el propósito de mejorar el acceso al mercado y la capacidad de negociación de los productores. Para ello, se diseñó una estrategia integral que privilegiaba las señales del mercado y que comprendía aspectos organizativos, de infraestructura, productivos y comerciales.

### *Aspectos organizativos*

- Identificación de las asociaciones de productores en la zona y de productores individuales con deseos de asociarse, para su formalización e inscripción en los registros públicos.
- Fortalecimiento de las asociaciones en aspectos de organización y gestión empresarial.
- Conformación de alianzas estratégicas con diversos actores locales relevantes, con la finalidad de elaborar un plan de acción concertado para solucionar los puntos críticos identificados en la cadena productiva de haba y arveja.



Fase de producción.



Valor agregado inicial (selección del producto).

- Intercambio de experiencias (pasantías) con productores de Huancayo, Jauja y Tarma que se encuentran inmersos en experiencias similares, pero con mayores niveles de desarrollo.

### *Aspectos de infraestructura*

- Implementación de nuevos centros de acopio comunales, tres por el proyecto y tres por los productores, y mejoramiento de la infraestructura de los ya existentes.

### *Aspectos productivos*

- Definición del producto mediante la sustitución de semillas locales, muchas de ellas degeneradas y con escaso potencial comercial, por especies traídas de afuera, con mayor demanda y precio en el mercado.
- Adopción de nuevas tecnologías productivas por medio de la capacitación y asistencia técnica. La capacitación giró en torno de temas como la preparación del terreno, sistemas de siembra, labores culturales, control fitosanitario y cosecha. La asistencia puso énfasis en la selección de semillas, uso de variedades comerciales, sistemas de siembra en surcos y uso de tutores en arvejas.



Valor agregado (empaquetado del producto de acuerdo a los requerimientos del mercado mayorista).



Comercialización (presentación del producto en ferias y mercados extrarregionales).

### *Aspectos comerciales*

- Capacitación en cosecha y poscosecha, que incluyó formas de recojo en campo e información sobre los parámetros de calidad exigidos por el mercado.
- Acompañamiento y asistencia técnica en acceso y uso de información de mercado.
- Acompañamiento y asistencia técnica en identificación de oportunidades de mercado y organización de la oferta. Se hicieron contactos y contratos comerciales para organizar la producción en función de la demanda existente en variedades, volúmenes, precios, etcétera. Estos contactos fueron hechos junto con los productores de tal manera que adquirieran las capacidades necesarias para la negociación.
- Asistencia técnica en emvasado, transporte y ventas.

Los resultados obtenidos, que son muy significativos, pueden ser resumidos como sigue:

- Mejoras en los rendimientos de los cultivos: en haba grano seco pasaron de 850 a 1.100 kg/ha (25 por ciento) y en arveja grano verde de 2.325 a 3.400 kg/ha (45 por ciento).
- Acceso a nuevos y más importantes mercados: el Mercado Mayorista n.º 1 de Lima, el Mercado Mayorista de Huancayo, la empresa Agroindustria Santa Sofía de Lima, el Programa Mundial de Alimentos, PRONAA Huancavelica y los programas sociales de las municipalidades provinciales de Acobamba y Angaraes.
- Mejoras en las capacidades de negociación de los productores, quienes participan directamente en los procesos de comercialización.
- Incrementos en los ingresos de los productores entre S/. 0,2 a S/. 0,4 por kilogramo, que equivale a un incremento de 25 a 40 por ciento de los ingresos por campaña.

Con estos resultados, se considera que, en un futuro cercano, los productores asociados estarán en condiciones de responder adecuadamente a la demanda en lo que atañe a calidad, cantidad y continuidad. ■

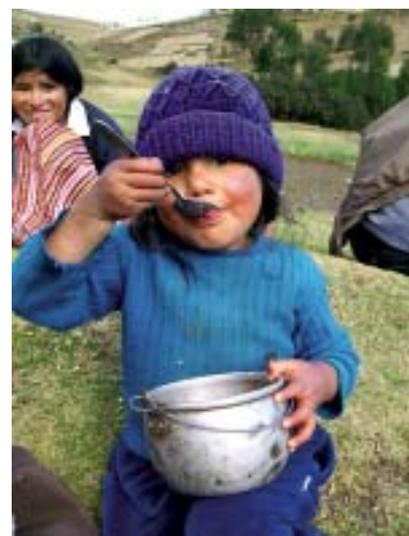
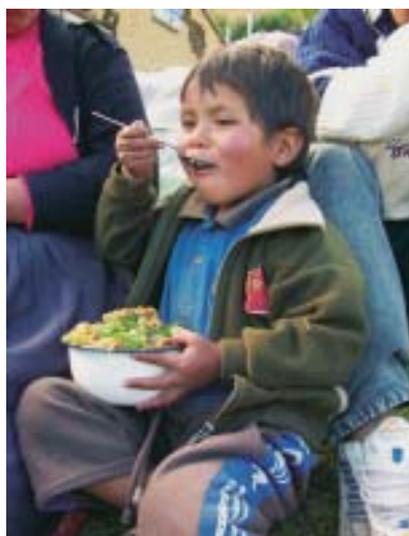


... y el ciclo continúa y se renueva.

## b. Enfoque en la seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria consiste en una situación de acceso material y económico a los alimentos suficientes para que la población de un territorio pueda satisfacer sus necesidades nutricionales. Alcanzar tal seguridad supone manejar complementariamente cuatro elementos estratégicos: disponibilidad de alimentos, acceso a estos, uso efectivo y estabilidad en el suministro.

Para **desco**, asumir un enfoque en la seguridad alimentaria supone considerarla como un derecho humano básico que puede ser realizado en la medida en que se tienda a la autosuficiencia local. Se parte del principio de que es posible ser más eficiente y acercarse a las principales metas en alimentación cuando el encuentro entre la producción y el consumo de los alimentos locales es una prioridad y el mercado la condición básica para materializarlo. Para **desco** no existe contradicción entre las orientaciones de mercado y de seguridad alimentaria.



Asegurando nuestro futuro.

Manejar una concepción integral de seguridad alimentaria requiere verla y articularla directamente como factor de desarrollo. Va mucho más allá de las actividades necesarias para asegurar alimentación con recursos limitados y abarca una amplia gama de temas: mercado, patrones de consumo, deterioro ambiental y servicios de salud y educación.

Una experiencia institucional importante, desarrollada y validada en distintos ámbitos de intervención de la sierra peruana, son los invernaderos rústicos para la producción de hortalizas. Su particular tecnología (producción en condiciones controladas) tiene la ventaja de asegurar el incremento de los alimentos disponibles para las familias en cantidad y variedad, al margen de las condiciones altitudinales y climáticas de los territorios.

## La experiencia de producción de hortalizas en invernaderos rústicos

La producción de hortalizas en condiciones protegidas (invernaderos rústicos) fue promovida por el Programa Huancavelica a través de los proyectos PROINDES y PRODECO como una experiencia específica que progresivamente fue mejorando en la práctica, al grado de constituirse en una propuesta viable desde el punto de vista tecnológico y organizativo. Una vez validada, el proyecto PROGEMH amplió la experiencia a mayores niveles, con efectos bastante más significativos.

La estrategia del Programa comprendía el desarrollo de capacidades productivas familiares sobre especies con potencial para asegurar un consumo familiar suficiente en cantidad y diversidad y que, además, fuese coherente con las características de la demanda local. Complementariamente, se trabajó con un componente de organización que asegurase el funcionamiento de los invernaderos e impulsase



Promoviendo la producción de hortalizas.



la planificación de la oferta, mediante la formación de organizaciones de productores. Así, seguridad alimentaria y mercado se complementaban.

Los resultados alcanzados son diversos y notables:

- Los rendimientos productivos por invernadero son cada vez mayores y, progresivamente, se hacen constantes al margen de la diversidad en altitudes y climas.

- Los cambios operados en las pautas de alimentación familiar son muy importantes. Se estima que en las familias que destinan la producción del invernadero a su propio consumo se ha incrementado la ingesta individual de hortalizas de 3 a 32 kg/año. Este cambio es especialmente notorio en los niños, quienes han complementado su dieta cotidiana, mejorando en forma sustantiva sus niveles de nutrición por el acceso a fuentes de vitaminas y minerales.
- Se ha logrado superar la dependencia de la producción de hortalizas del valle del Mantaro. La producción local ha permitido que el consumidor acceda a un producto de mayor calidad, no expuesto a contaminación, mejor presentado y más oportuno.
- En el plano de la comercialización, el veloz incremento de la siembra de lechuga hasta alcanzar 35,2 por ciento del área sembrada en los invernaderos, expresa que los productores están perfilando una vocación de mercado. Adicionalmente, distintas iniciativas de comercialización desarrolladas por las familias con el apoyo del proyecto han permitido la instalación de puestos de venta en las ferias de Lircay, Paucará y Huancavelica y el establecimiento de contactos comerciales con restaurantes y puestos de comida rápida y venta de jugos.



Balaceando la dieta alimenticia.

piando progresivamente de estas prácticas y emprendido el desarrollo de sus propios invernaderos.

- En una lógica similar, otras ONG, gobiernos locales y escuelas se han comprometido en proyectos con invernaderos rústicos.

Es claro que en el marco de esta experiencia subyace una cadena de aprendizaje que crea condiciones para su sostenibilidad. ■

ferias de Lircay, Paucará y Huancavelica y el establecimiento de contactos comerciales con restaurantes y puestos de comida rápida y venta de jugos.

- En el ámbito organizativo, hasta el momento se han constituido once organizaciones de productores y la mayoría de ellas responden a la figura de Asociación para el Desarrollo Integral (ASPADEIN), con objetivos que tienen que ver con el apoyo al funcionamiento de los invernaderos, la organización de la oferta y otros relacionados a la sostenibilidad.
- Pero quizá el efecto más significativo es que actualmente los productores identifican con claridad los beneficios de la producción de hortalizas. Por ello, su interés en participar ha llevado a la emergencia autónoma de una lógica de diseminación de productor a productor. Como resultado, una serie de productores no beneficiarios del Programa se han venido apro-

### c. Enfoque en la Interculturalidad

Las relaciones entre actores sociales que provienen de diferentes “mundos culturales” son por naturaleza complejas, situación que se exagera cuando se agrega a las diferencias culturales otras de orden social (marginalidad), político (exclusión) y económico (pobreza). Entonces, a la diferencia se suma la desigualdad y a la complejidad el conflicto. Estos son los espacios convencionales sobre los que se interviene desde una perspectiva intercultural.

En sociedades significativamente marcadas por el conflicto y las relaciones asimétricas de poder entre miembros de diferentes culturas, un principio de acción como el de la interculturalidad cobra todo su sentido y se torna imperativo si se desea que participen diferentes actores —que portan sus propias miradas e intereses— en la construcción de consensos, acuerdos e identidades territoriales. Un elemento central que juega en el proceso es la necesidad de entender de



La intervención del Programa reconoce las diferentes formas de ver e interpretar el mundo.

qué manera se producen los cambios en las prácticas y en las mentalidades y cómo se los maneja a nivel colectivo, es decir, cómo los grupos sociales se enfrentan a situaciones nuevas, a datos culturales distintos a los propios.

Operar con un enfoque desde la interculturalidad supone, para **desco**, disponer de un marco de valores y valoraciones que sitúan al intercambio entre culturas como un diálogo de saberes que se produce sobre la base del respeto a la diversidad. Este es un principio fundamental de las intervenciones institucionales.

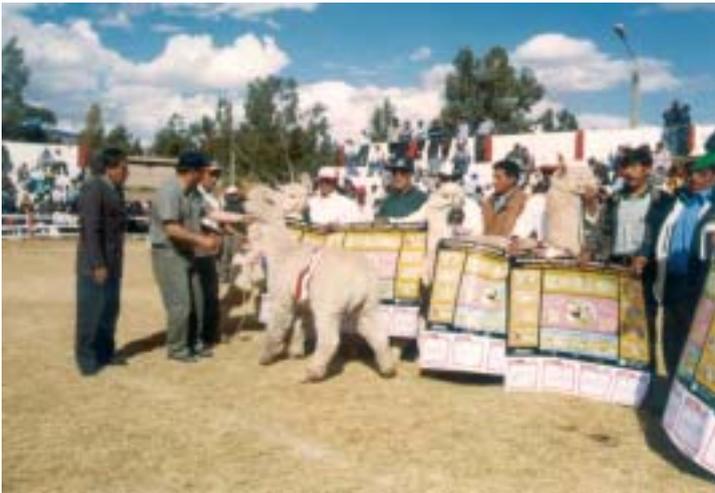


Concebimos nuestros procesos de capacitación como un diálogo de saberes.

## La perspectiva de la interculturalidad en los procesos de capacitación

El Programa Huancavelica entiende la interculturalidad como un diálogo de conocimientos y saberes sobre la base del respeto a las costumbres, creencias y visiones del mundo de las sociedades locales. Ese diálogo, que es especialmente visible en los procesos de transferencia tecnológica y capacitación, se produce rescatando códigos y espacios de comunicación tradicionales.

Uno de los principales materiales de capacitación que utiliza el Programa Huancavelica es el calendario alpaquero. En él se incluye un conjunto de recomendaciones sobre los tiempos y las maneras en que deben realizarse las principales actividades ligadas a la crianza de la alpaca: empadre, parición, saca, esquila, etcétera, combinando lo que prescribe el conocimiento técnico validado y los usos locales. En ese sentido, se rescata un conjunto de prácticas y fechas (incluyendo las fiestas locales) que resultan funcionales.



Los procesos de capacitación recuperan los espacios de comunicación del mundo andino: las ferias, las asambleas, las fiestas, el quñikuchu o rincón caliente.



El calendario alpaquero, construido sobre la base de la información proporcionada por los comuneros, es un instrumento de suma utilidad. Rescata los códigos de comunicación y las características gráficas andinas.

La capacitación se desarrolla por medio de módulos que se organizan siguiendo las principales actividades identificadas en el calendario, y combina momentos de transmisión de contenidos y de reflexión y de práctica en campo. El Programa aprovecha los espacios tradicionales de comunicación, como las ferias y asambleas, para realizar talleres de capacitación y campañas masivas de sensibilización. La práctica en campo se realiza en el ato ganadero del productor y sobre su propio rebaño.

Un elemento importante tiene que ver con el formato de los materiales de capacitación: todos rescatan los sentidos, trazos y colores propios de la cultura andina. ■

#### d. Enfoque en las relaciones de género

La introducción del enfoque de género en las intervenciones institucionales se hace visible a medida que se suman a las actividades cotidianas ejecutadas por los proyectos otras que promueven la equidad y la complementariedad entre mujeres y hombres, partiendo de las necesidades existenciales y axiológicas de las primeras.

Se pone especial énfasis en el respeto a las formas que adquieren las relaciones de género en distintas sociedades y culturas. **desco** no opera al margen de las valoraciones, los intereses y los usos locales, más bien los incorpora como marcos de referencia para la acción. El enfoque permite hacer visibles las características particulares de mujeres y hombres, los roles que se



El Programa trabaja sobre la base de los diagnósticos de las relaciones de género al interior de las familias comuneras.

Las mujeres y su desarrollo tienen una importancia primordial en las acciones del Programa.

les asigna tradicionalmente, las relaciones de poder, el reconocimiento y la valoración, las oportunidades que se les brinda, así como lo necesario para desarrollar sus actividades y aspiraciones personales.

En tal sentido, **desco** promueve la realización de diagnósticos específicos y estudios de base que incluyen variables de género y se centran en levantar información sobre lo siguiente:

- La situación, posición y relaciones de mujeres y de hombres en el ámbito doméstico (unidad familiar), el ámbito comunitario y organizacional y en el mercado.

- La situación de las mujeres en el marco de las leyes y políticas públicas relacionadas con los propósitos y estrategias de los proyectos.
- La situación de las mujeres en las instituciones y organizaciones que intervienen en la ejecución de los proyectos.

Los propósitos del enfoque se plasman en el hacer, en actividades y prácticas muy concretas que buscan mejorar las destrezas productivas de las mujeres y sus habilidades de relacionamiento. En fortalecer su presencia en los espacios de decisión y ofrecer un apoyo sostenido al funcionamiento de sus organizaciones e instancias de representación, que son canales importantes de participación en las esferas de conducción de los intereses comunales y territoriales.

### La formación de promotores y promotoras como espacio de cambio en las relaciones de género

En la concepción estratégica de **desco** y del Programa Huancavelica, la formación de promotores y promotoras es clave para la reinterpretación y transferencia del paquete tecnológico de gestión alpaquera propuesto. El “paquete” tecnológico es resultado de la tecnología en uso, con inserciones alternativas eficientes, introducidas a partir de la investigación-acción desarrollada por los propios promotores en las condiciones actuales de relación con el mercado y las sociedades externas (véase el capítulo 3). Por ello, ser elegido como promotor o promotora supone cubrir un perfil exigente: productores/productoras con liderazgo y dinamismo, con disponibilidad de tiempo e interés por aprender y enseñar, con mentalidad abierta al cambio en lo productivo, organizativo y social, proclives a introducir mejoras en el sector y superar esquemas conservadores y de resignación. Los candidatos y candidatas son propuestos por sus comunidades y reconocidos como sus representantes, estableciendo con estas y con **desco** compromisos para recibir capacitación y asistencia técnica y asumir un papel activo en la transferencia tecnológica y la sostenibilidad de las propuestas.

En un marco tradicional este perfil sería inmediatamente ligado con el “productor ideal” (hombre, por supuesto), pero las experiencias de formación en Huancavelica nos demuestran que estos “sentidos comunes” vienen siendo puestos en cuestión y que la presencia de la mujer es cada vez más importante: de los 120 promotores/promotoras formados el 30 por ciento son mujeres.

Este hecho, que en términos concretos supone “sacar” a las mujeres de las tareas del hogar y “alejarnos” de la chacra, alterando radicalmente sus roles tradicionales, expresa cambios importantes no solo en las percepciones, las actitudes y las representaciones, sino también en los roles en la familia, las organizaciones y las comunidades. ■



Las mujeres representan, por ahora, el 30 por ciento de los grupos de intermediación tecnológica.

#### e. Enfoque en el medio ambiente



Promovemos un manejo armonioso del medio ambiente y los ecosistemas.

El enfoque en el medio ambiente se enmarca en la preocupación por una relación equilibrada y estable entre los patrones de producción y consumo y la conservación del *stock* de capital natural territorial.

Los programas de **desco** tienen una orientación clara hacia la preservación y mejoramiento de las condiciones ambientales de las zonas de intervención.

Esta orientación se manifiesta en objetivos y acciones que ponen de relieve el manejo de los recursos agua y suelo, la rehabilitación de infraestructura productiva, la instalación de sistemas agroforestales, la disminución del uso excesivo e indiscriminado de agentes contaminantes, el saneamiento ambiental, la capacitación y la toma de conciencia.

También son consideradas estratégicas las acciones de incidencia para la formulación de políticas y dispositivos legales y la vigilancia social desde las organizaciones de la sociedad civil.

En esta perspectiva, cualquier práctica productiva que se promueva debe adecuarse a parámetros que aseguren un manejo racional de los recursos naturales y el medio ambiente, más aún cuando se sabe que el territorio —y sus posibilidades— se encuentra particularmente condicionado por su base natural.



Recuperación de espacios para ▶  
pasturas naturales.

Otra práctica importante es la ▶  
instalación de cercos y canchas de  
clausura.

La agricultura en surcos de contorno ▶  
es una de las prácticas agrícolas  
introducidas en la zona.

## Prácticas favorables al manejo sostenible de praderas

El cuidado del medio ambiente se ha convertido en uno de los temas más sensibles para la cooperación internacional en los últimos años. Es indispensable incorporarlo como enfoque de todo proyecto y como eje transversal en toda estrategia de intervención. Tomarlo como parte de las principales orientaciones e impactos y construir indicadores para evaluar su tratamiento es insoslayable. Esta misma preocupación es compartida por **desco**.

El papel del medio ambiente en la sostenibilidad del desarrollo no solo es un eje temático priorizado por la institución, sino que es parte medular del quehacer de **desco**. El Programa Huancavelica, inscrito en esa misma lógica, promueve el rescate de prácticas tradicionales favorables al cuidado ambiental y la incorporación de prácticas exógenas que comparten esa misma sensibilidad.

Uno de los problemas más acuciantes para el productor pecuario es el considerable desfase entre la población de animales y la oferta de pastos en la región: el sobrepastoreo es una práctica masiva y nociva que explica en gran parte el deterioro progresivo de la pradera. Su recuperación ha sido una de las preocupaciones centrales del Programa y con tal propósito se han emprendido un conjunto de acciones complementarias:

- Instalación de cercos para definir canchas de clausura.



La crianza de camélidos sudamericanos es la más adecuada para las zonas altas del Perú. Dotados de almohadillas plantares, estos animales no dañan la pradera cuando se desplazan.



Instalación de pastos cultivados para incrementar la oferta de forraje.



Construcción y ampliación de espejos de agua para el riego de pastos naturales y cultivados.

La recuperación y ampliación de bofedales es una práctica importante del manejo de recursos naturales.

- Recuperación de pastos naturales e introducción de semillas para el cultivo de diversas especies de pastos.
- Recuperación y ampliación de bofedales y espejos de agua.
- Instalación de canaletas y otros sistemas de riego.
- Construcción de microrrepresas.

Este conjunto de acciones fueron llevadas a cabo en granjas comunales —que son el producto de acuerdos entre el programa y las autoridades locales— y en los predios de algunos promotores y productores líderes, con la finalidad de generar efectos de demostración. Como resultado de ello, no solo se ha incrementado considerablemente la oferta de forrajes en las zonas de intervención —con el incremento de la soportabilidad del terreno, la productividad por hectárea y los cortes de materia verde al año, incluso por encima de los 4.000 msnm—, sino que se está creando una sensibilidad favorable al manejo sostenible de los recursos y el medio ambiente. ■

#### 4. LA CAPITALIZACIÓN DEL PRODUCTOR



Los camélidos sudamericanos constituyen el principal capital productivo en los altos Andes.

Las nociones de capital o capitalización no pueden ser reducidas solo a su significación económica, sin dejar de lado un conjunto de “propiedades” que los actores sociales utilizan en los procesos de negociación a partir de los cuales se define la distribución del poder. Si es posible entender por “capital” toda energía social capaz de producir efectos, será posible también entender que se manifiesta a través de diversas formas —capital social, humano, productivo, simbólico, entre otras— y que nos podemos referir a los procesos de su adquisición como capitalización.

Las estrategias de capitalización que **desco** promueve tienen como propósito central el empoderamiento del productor campesino en lo que atañe a sus roles como actor estratégico y las vinculaciones que establece con otros actores.



El capital social se fortalece, entre otros procesos, con el incremento de habilidades, destrezas y conocimientos para la producción y transformación.

### a. Fortalecimiento del capital social

El capital social es una categoría integradora que incluye una diversidad de procesos relativos a las estructuras organizativas que conforman una sociedad concreta en un territorio determinado. Tiene que ver con habilidades en los individuos y las familias para insertarse en colectivos y redes que, como soporte informal, permiten que las decisiones, en la medida en que son colectivas, tengan mayor incidencia y que, por lo tanto, se pueda esperar de ellas mayores retornos.

Se estima que es importante en la definición de las capacidades de los grupos sociales para generar recursos de orden político, económico y social, y que fomenta normas compartidas, consensos, confianza y cooperación, además de mejores condiciones para la resolución de conflictos, la legitimación de liderazgos, la movilización y la gestión de recursos comunitarios.



El capital del espacio territorial se incrementa con alternativas técnicas y organizativas.

El fortalecimiento del capital social es un proceso clave. La estrategia particular en este campo distingue tres niveles de acción:

- El primer nivel implica un reconocimiento y atención prioritaria de las instancias de representación existentes en los territorios. Por lo general, el interlocutor rural más relevante es la comunidad campesina.
- El segundo nivel tiene como propósito establecer relaciones institucionales según especialidades, funciones y experiencias. Para ello, **desco** establece convenios y acuerdos con instituciones/organizaciones en los que se identifican compromisos y responsabilidades para la ejecución de acciones coherentes con los objetivos de los programas y proyectos que ejecuta.
- El tercer nivel supone la búsqueda de una visión y una propuesta de desarrollo integral y compartida para los territorios y las regiones. Estos propósitos demandan la existencia de espacios de concertación entre los diferentes actores sociales. **desco** fomenta el funcionamiento de estos espacios de concertación y participa activamente en ellos. Complementa su acción con asesoría y asistencia técnica a las principales instancias de representación.

Esta estrategia pone especial atención en la recuperación y promoción de las organizaciones de base, en el desarrollo de las capacidades de liderazgo con acento en el empoderamiento de la mujer y en la reconstrucción del tejido social básico para recuperar el sentido de identidad cultural y territorial.

## Primer camal alpaquero regional: una experiencia exitosa de concertación

Una experiencia exitosa de concertación de voluntades es la que antecede la construcción del camal de Pilpichaca y que actualmente acompaña su gestión. El Primer Congreso Alpaquero Provincial realizado en la provincia de Huaytará en octubre de 1999, con la participación de organizaciones de productores locales, alcaldes, autoridades comunales y representantes de entidades gubernamentales y de diversos actores relevantes ligados al tema de la alpaca en la región, llegó a un acuerdo consensuado luego de un pedido expreso de los productores sobre la necesidad de construir un camal alpaquero regional en el distrito de Pilpichaca. Esta obra no solo significaba la materialización de un anhelo regional, sino también suponía apostar por una de sus más importantes potencialidades económicas, más aún si tomamos en cuenta la ubicación estratégica de la provincia de Huaytará para el desarrollo de la cadena productiva de la alpaca en la región.

Como parte del acuerdo, el alcalde distrital se comprometió a iniciar las gestiones pertinentes para la aprobación y construcción del camal e invertir el 100 por ciento de los recursos de Foncomun con ese cometido. Seguidamente, se inició la elaboración del expediente técnico con el apoyo de **desco**, se dirigieron los recursos de Foncomun, se solicitó un préstamo al Banco de la Nación por 138 mil nuevos soles para completar el costo de la obra y se comprometieron aportes de otras instituciones, entre ellas el Proyecto PROALPACA, para la instalación del sistema de rielería y la construcción de una poza de oxidación. El camal fue concluido a inicios de 2003 con un costo aproximado de 300 mil nuevos soles.

La culminación del camal y su puesta en funcionamiento son el resultado de múltiples esfuerzos de concertación. Aprobar los requisitos exigidos por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y el Reglamento Técnico de Carnes, supuso el desarrollo de campañas de incidencia que finalmente tuvieron éxito. Para iniciar la operación del camal a mediados de 2003 fue necesario un nuevo esfuerzo de concertación. La asociación local de carniceros, que no contaba con representación legal, se constituyó como empresa (EPADE) y asumió la administración del camal mediante un convenio con la municipalidad. Esta decisión asegura una gestión de corte empresarial y amplía las condiciones de sostenibilidad de la iniciativa. ■



Estructura interna del primer camal alpaquero regional de Huancavelica, construido con recursos de la Municipalidad Distrital de Pilpichaca y equipado con un sistema de rieles financiado con aportes del proyecto PROALPACA (CONACS – MINAG – PASA UE).

## b. Desarrollo del capital humano

El desarrollo del capital humano se centra en la búsqueda de equidad y calidad en las oportunidades del productor de adquirir capacidades, materializarlas y hacer uso de sus resultados. Se estima que asegurar estas condiciones revierte en autoestima, ciudadanía, empoderamiento y en múltiples aportes económicos, sociales y culturales.

Con ese propósito, las acciones que ejecutan los programas de **desco** complementan aquellas de la familia, la comunidad y de los servicios y programas públicos, más permanentes y con una cobertura mucho mayor, para producir efectos en los individuos que se traduzcan en capacidades para incrementar sus posibilidades de insertarse en mercados y de construir y mantener redes sociales.

La complementariedad y la especialización son características importantes de esta estrategia. La primera consiste en sumar y mejorar las capacidades genéricas transferidas por el sistema educativo formal y las instituciones locales tradicionales. La segunda en identificar aquellas formas de capital humano que tienen mayor valor para los productores dadas sus actuales estrategias de vida. Las acciones de capacitación y transferencia tecnológica se orientan a mejorar las capacidades de los productores en tanto actores económicos y sociales, y por efecto derivado, sus oportunidades y las de sus familias, teniendo siempre como marco de definición las estrategias de vida.

**desco** parte de la constatación de que las inversiones en capital humano y social son bastante menos vulnerables a los factores externos que las inversiones en capital productivo o activos financieros. Por ello, es fundamental diversificar las habilidades del productor, al grado que le permitan, mediante la acumulación de activos y redes, manejar la variabilidad y los riesgos del entorno.

Grupo de intermediación  
tecnológica, principal recurso  
humano, con alpacas  
mejoradas en una de las  
intervenciones institucionales.



## El paquete tecnológico de gestión alpaquera como modelo productivo replicable

La transferencia del paquete tecnológico de gestión alpaquera a los productores se viene llevando a cabo sobre tres líneas de operación: la capacitación, la asistencia técnica y la capitalización productiva.

- La capacitación se realiza en dos planos: capacitación focalizada, intensiva y en profundidad con productores líderes y extensiones educativas masivas para la totalidad de productores. En el primer caso, el propósito es formar un núcleo de promotores alpaqueros lo suficientemente extenso para asegurar la transferencia, adaptación y sostenibilidad de mejores prácticas en alimentación, sanidad, manejo y mejoramiento genético de la alpaca. Se desarrolla durante dieciocho meses a través de seis módulos adaptados al calendario alpaquero, que permiten a los productores la práctica inmediata sobre lo aprendido.
- La asistencia técnica al principio estuvo a cargo del personal técnico de **desco** y se brindaba en las estancias de los productores. En el transcurso del proceso los productores han ido asumiendo estas tareas en sus comunidades, extendiendo significativamente la oferta de servicios.
- La capitalización productiva se materializa con la entrega de reproductores mejorados, semillas para el cultivo de pastos, materiales para el cercado de praderas naturales, herramientas para la ampliación de canales de riego, materiales para la construcción de minirrepresas y la ampliación de espejos de agua. Estos recursos se destinan a la implementación de granjas comunales y el mejoramiento de las estancias de promotores y productores líderes con efectos de formación y de demostración.



Capacitación, asistencia técnica y capitalización productiva a partir de modelos productivos replicables en los altos Andes.

El resultado, hasta el momento, es la conformación de un grupo de 120 promotores calificados, con amplia legitimidad en el ámbito de intervención y que cumplen labores de asistencia técnica y servicios de sanidad. Precisamente, el año 2003 los promotores asociados tomaron la decisión de crear una empresa, "La Agroveterinaria", de propiedad de la asociación y gestionada por ellos, para la prestación de servicios técnicos en la línea de sanidad. La empresa cubre una demanda insatisfecha que las campañas masivas de sensibilización e información impulsadas por el Programa han contribuido a clarificar. ■

### c. Incremento del capital productivo

El capital productivo es el conjunto de factores necesarios para la producción de bienes y servicios: inversiones, conocimiento, infraestructura, equipos, insumos, entre otros. La estrategia de capitalización productiva se concentra en cuatro tipos de acciones:



Recuperación y desarrollo de las bases productivas, tarea impostergable en zonas deprimidas. Mejoramiento y construcción de sistemas de riego (izquierda). Construcción de mangas de manejo para ganado vacuno (derecha).

- La transferencia y adaptación de paquetes tecnológicos y el desarrollo de destrezas técnico-productivas en productores organizados que manejan productos con potencial comercial.
- El desarrollo y la recuperación de infraestructura productiva y la dotación de equipamiento e insumos, involucrando a los productores y sus organizaciones en la prestación de mano de obra, la colocación de materiales y la participación con capitales.
- El acompañamiento a productores organizados y otros agentes económicos para el mejoramiento de los procesos de producción, la conformación de cadenas productivas y alianzas para la comercialización.
- El manejo de información de mercado, de mejores proveedores, contactos comerciales y sobre aquellos elementos que permiten aminorar considerablemente los costos de transacción.

Las acciones realizadas ponen el acento en el incremento de la productividad y la generación de ingresos, buscando simultáneamente que las propias comunidades generen aprendizajes colectivos que les permitan conocer y mejorar sus recursos y aprovechar sus potencialidades.

## “El Occotambo”: una experiencia de capitalización desde la pobreza

La experiencia del Comité de Productores Agropecuarios y Artesanales “El Occotambo” que se viene desarrollando en el distrito de Anchonga, considerado el más pobre del país, nos demuestra que es posible pensar en el desarrollo local y operar con lógica de capitalización desde la más extrema pobreza.



Maquinaria utilizada en el molino “El Occotambo” ha permitido la capitalización de la empresa.

En 1999, tras varias reuniones y conversaciones, los comuneros de Anchonga acordaron la instalación de un molino de granos como estrategia para generar, mediante la transformación de cereales, ingresos adicionales a los muy escasos logrados solo con la producción. Con ese cometido, consiguen que el Gobierno Local done la maquinaria y los equipos básicos: una piladora, una laminadora y un molino, todos con capacidad de 120 kg/hr y motor a petróleo. Adicionalmente, concluyen la construcción de un local para la operación del molino que originalmente estaba destinado a ser el local comunal.

En el año 2002, con el apoyo del Proyecto PRODECO, se logra la formalización del Comité como empresa y se inicia un proceso sostenido de capacitaciones para introducir mejoras en el procesamiento de productos y normas de higiene en la producción, que culmina con la obtención del registro sanitario del Kallpasapa para las hojuelas de avena y un tercer lugar al mejor producto en la expo-feria de 2003. Complementariamente, los técnicos del Proyecto definen estrategias y realizan acciones de acompañamiento para la búsqueda de mercados.

En el 2004, con apoyo de la Municipalidad Provincial de Angaraes, del PRODECO y aportes propios del Comité, se culmina la construcción de un nuevo local. Este hecho coincide con la llegada de la energía eléctrica a Anchonga, que hace necesaria la adquisición de motores monofásicos para el funcionamiento de las máquinas. El PRODECO adquiere uno y el Comité otro. Ese mismo año, los productores deciden diversificar la producción incorporando la transformación de morón americano; para ello aportan 9 mil soles (el 50 por ciento de la inversión requerida) y juntamente con el PRODECO adquieren una tostadora y una seleccionadora.

Paralelamente, la capacitación y la búsqueda de mercados continúan. Los productores participan con colocaciones crecientes en diversos mercados locales y regionales, incluidos los programas sociales del Estado y de las municipalidades. El último año se ha logrado comercializar veinte toneladas métricas de morón americano y veinte toneladas métricas de otros productos (principalmente haba y arveja) no producidos por ellos, sobre los que intervienen solo como comercializadora. ■

#### d. Consolidación del capital simbólico



Un elemento fundamental en la consolidación de capital simbólico es la valoración por otros del capital propio. Es precisamente el reconocimiento por otros de los bienes y recursos propios (otros capitales: sociales, físicos, productivos) lo que los vuelve simbólicamente eficientes. En ese sentido, el capital simbólico solo existe asociado a un grupo y en la medida en que las valoraciones sociales consideren que este cuenta con recursos suficientes para influir en la distribución del poder.

Otro elemento clave del capital simbólico de un grupo es la capacidad que este demuestre para interactuar y construir con otros grupos o agentes cuyas acciones portan lógicas y racionalidades distintas. Casos expresivos resultan de la presencia de los proyectos de desarrollo en el mundo rural: los proyectos son prácticas sociales foráneas que intentan modificar otras prácticas sociales tradicionales, ancladas en el imaginario colectivo de la gente. Son valores instrumentales —percibidos como medios que tienen la finalidad de mejorar la calidad de vida— que, para ser internalizados por quienes interactúan con ellos, requieren la realización de un examen crítico sobre el cumplimiento de sus propósitos, en la propia lectura que las culturas locales hacen de ellos.

Los proyectos —y los paquetes tecnológicos que proponen— no pueden ser apreciados de manera adecuada y comprensiva si los valores culturales afectados por estos se omiten o se tratan de un modo puramente instrumental, es decir, como simples medios, ayudas u obstáculos para alcanzar las metas específicas del desarrollo. Es necesario incorporar los valores y valoraciones locales desde una perspectiva intercultural.

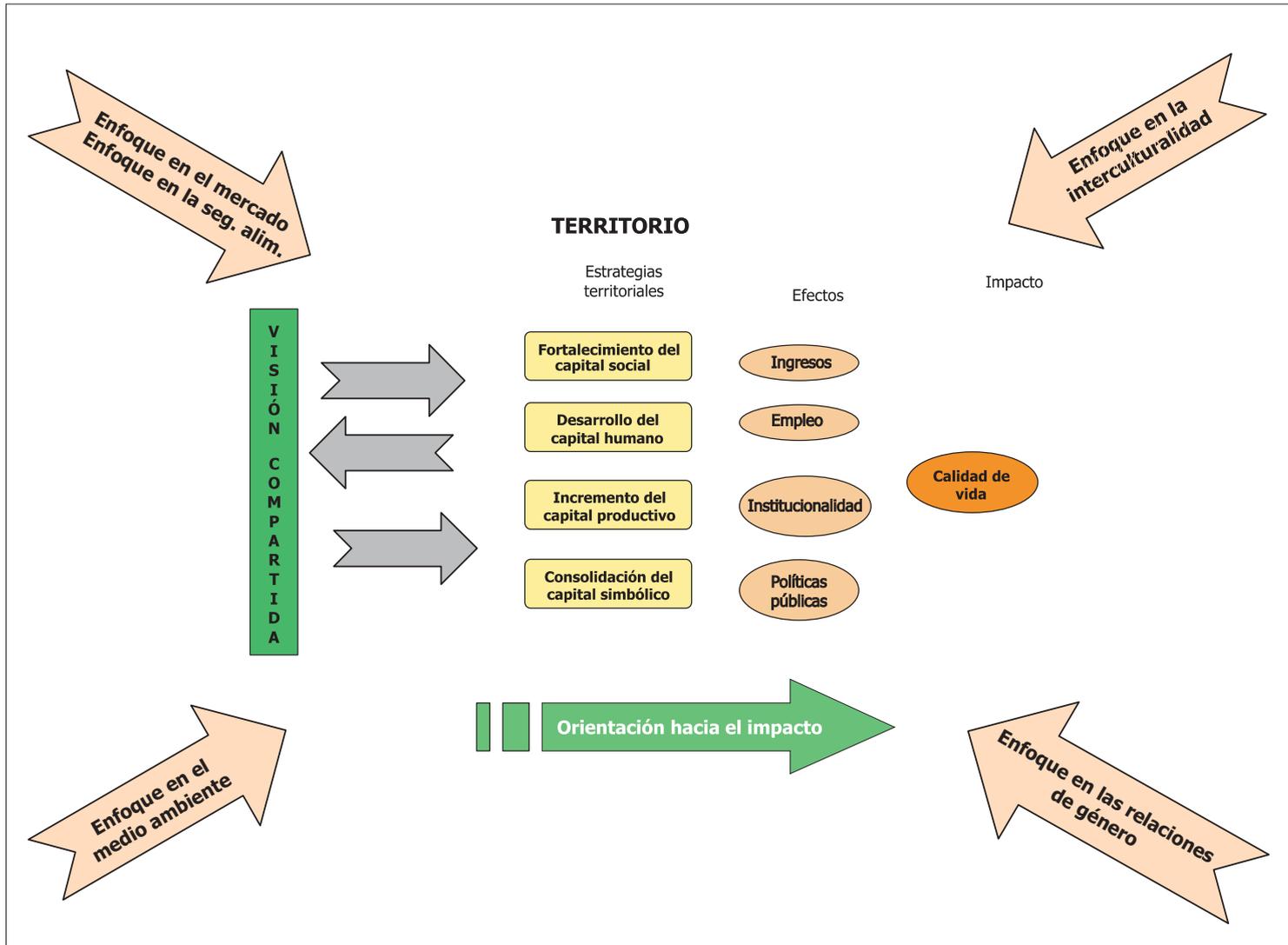
Lo anterior es especialmente relevante si consideramos que los bienes y recursos culturales, tanto materiales como simbólicos, pero fundamentalmente estos últimos, son bienes a los cuales los grupos acceden en forma desigual. Los grupos participan de una suerte



de mercado de discursos y relaciones sociales, distorsionado por procesos de construcción de capitales desde distintos intereses, donde el capital social ganador tiende a monopolizar recursos para asegurar posiciones de privilegio en dichos mercados.

La propuesta de **desco** parte de la necesidad de capitalizar/empoderar al productor campesino, fundamentalmente mediante el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para evaluar oportunidades y negociar con otros. El fin estratégico es dotar al productor de los saberes necesarios para elaborar discursos con posibilidades de superar las diferencias, construir imaginarios colectivos, lograr identidades territoriales, movilizar energías sociales latentes e incluso ir reconstruyendo el espacio social a su favor.

## Desarrollo territorial







CAPÍTULO 2  
EL Programa Huancavelica



El Programa Huancavelica viene trabajando hace seis años en la región, en un territorio que comprende seis provincias y sesenta comunidades, además de diversos espacios institucionales y de representación, fundamentalmente ubicados en la sociedad civil. Busca contribuir con un estilo de desarrollo integral, sostenido y participativo, en el marco del cual prioriza el fortalecimiento de las capacidades productivas y organizativas de la población y el pleno empleo de los principales recursos territoriales.

El Programa interviene a través de proyectos y otras iniciativas más específicas. Los primeros operan a partir de componentes articulados y complementarios como producción agrícola y pecuaria, transformación y comercialización, organización y fortalecimiento institucional y salud y nutrición. Las iniciativas tienen que ver con campos de acción y temas más concretos como la participación ciudadana, la vigilancia social y la incidencia política.

Se trabaja con diversos actores locales y otros externos pero con presencia en el territorio: productores ganaderos y agrícolas y sus asociaciones, organizaciones de base, pequeños empresarios, agentes económicos, gobiernos locales y regionales, representantes de instituciones estatales, programas sociales y servicios públicos, la universidad, otras ONG y la cooperación internacional. Con ellos se coordina cotidianamente, se facilita y asesora su organización y articulación, e incluso se establece alianzas estratégicas y consorcios.

## 1. EL TERRITORIO

Huancavelica es un departamento que históricamente ha sido catalogado como el más pobre del país. En efecto, las estadísticas oficiales y los estudios especializados como el Mapa de Pobreza elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática así lo tipifican: el 92 por ciento de sus habitantes tiene por lo menos una necesidad básica no satisfecha y el 51 por ciento vive en situación de pobreza extrema.

Las precarias condiciones de vida de los pobladores se reflejan en los distintos indicadores básicos de salud, educación y vivienda. Huancavelica presenta la tasa más alta de mortalidad infantil en el país: 106 por mil nacidos vivos. El 72 por ciento de la población infantil, que representa casi la mitad del total de la población, es afectada por distintos grados de desnutrición. La cobertura de salud es de apenas dos hospitales y 28 médicos para la atención de 417.695 habitantes. La población analfabeta mayor de 15 años alcanza el 34 por ciento, elevándose hasta el 58 por ciento entre las mujeres. Las viviendas que disponen de servicios básicos son escasas. Los sistemas de desagüe, agua y energía eléctrica con redes públicas solo benefician al 5 por ciento, 12 por ciento y 25 por ciento, respectivamente. A lo anterior se suma el hecho de que la ampliación de la

## Mapa de la zona de intervención desco - Programa Huancavelica



cobertura de estos servicios es una tarea muy complicada por el alto grado de dispersión de los habitantes: la población rural representa el 74 por ciento.

La pobreza del departamento contrasta, sin embargo, con su sustantiva contribución a la producción nacional de recursos mineros y energéticos. Es importante también en la producción de papa, principalmente nativa, haba, arveja, cebada y en la producción ganadera, en particular de alpaca.

Su extensión física total es de 22.131 kilómetros cuadrados e incluye seis pisos ecológicos que van desde la yunga hasta la selva, pasando por la puna. Su división político-administrativa la componen 7 provincias, 94 distritos y más de quinientas comunidades campesinas. Estas últimas, por su cantidad, su dispersión territorial, su participación en el producto regional, su presencia política y sus características organizacionales, constituyen un actor protagónico de cualquier propuesta de desarrollo territorial.

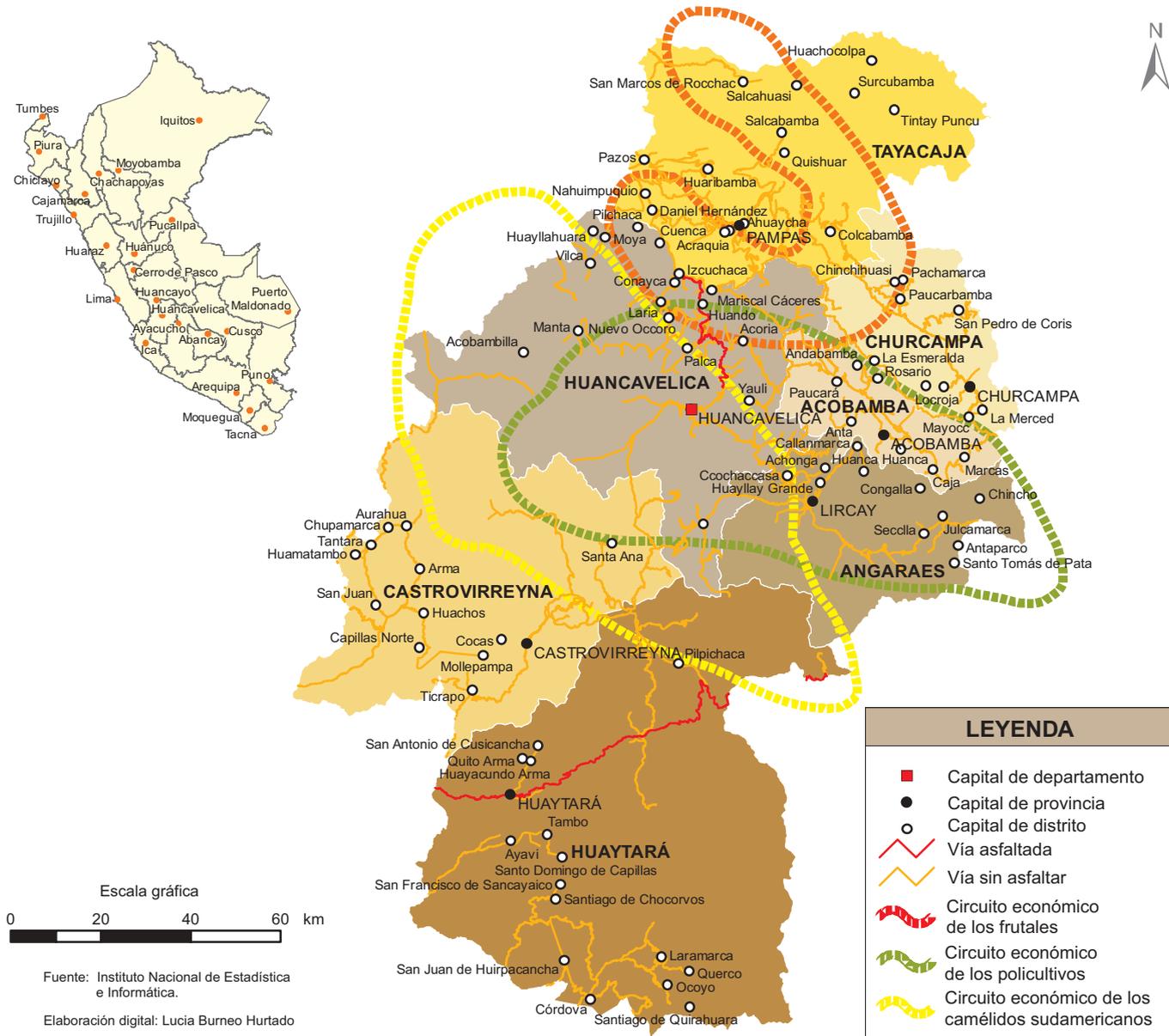
La población económicamente activa (PEA) departamental es de 103 mil trabajadores. La estructura del empleo está definida por la abrumadora presencia de personas que trabajan en actividades extractivas primarias. La agricultura, ganadería y minería suman cerca del 80 por ciento del total de la PEA departamental. El sector primario local está, a su vez, caracterizado por el absoluto predominio del empleo agropecuario: 32 campesinos por cada trabajador minero. El sector secundario de transformación representa apenas el 5 por ciento de la PEA departamental y el sector terciario de servicios el 17 por ciento. Si bien esta estructura se ha mantenido casi invariable durante los últimos veinticinco años, la presencia de la mujer en el mercado laboral ha pasado del 22,9 por ciento en 1981 al 26,2 por ciento en 1993 y al 40 por ciento en 1999.

En cuanto al PBI, el sector primario permanece como la principal fuente de aporte pero con un nivel bastante menor al registrado hace treinta años, cuando se acercaba al 70 por ciento. La participación de la agricultura, la ganadería y la minería ha declinado como resultado de distintos procesos de estancamiento o decrecimiento productivo. El aporte combinado de las actividades primarias no supera el 45 por ciento. Las cifras expresan importantes caídas en los niveles de productividad, especialmente entre las actividades agropecuarias, donde una PEA similar ha reducido su participación en el PBI en un 30 por ciento.

Huancavelica es una región con un desarrollo urbano escaso y limitado a unas pocas ciudades: Huancavelica (capital del departamento), Pampas (provincia de Tayacaja) y Lircay (provincia de Angaraes), son ciudades intermedias relativamente importantes por su tránsito comercial. Se estima que en el corto plazo se sumarán a esta dinámica los distritos de Paucará (provincia de Acobamba) y Pilpichaca (provincia de Huaytará).

Las relaciones de continuidad entre los espacios urbanos y rurales son complejas y reflejan vinculaciones difíciles. A pesar de ello, se ha logrado consolidar circuitos económicos claramente identificables con la producción de alpacas, policultivos y frutales, en el marco de los que se establecen, a su vez, las principales relaciones con mercados externos al territorio como Huancayo y Lima. Es también en el marco de estas relaciones que se producen los principales acuerdos y alianzas entre productores, y entre estos y otros actores económicos, con la finalidad de adecuar la oferta territorial en volumen y características a las demandas externas.

## Mapa de los circuitos de intervención desco - Programa Huancavelica



En lo que concierne a la institucionalidad, la región se encuentra transitando por un importante proceso de cambios que la ubica asociada a propuestas de orden concertador y constructivo, a diferencia del periodo anterior que se caracterizó por la organización de frentes de defensa regionales y provinciales con claro propósito reivindicativo.

La conformación de la Mesa de Concertación de Huancavelica (1998) ha permitido acercar y conciliar los intereses de diversos actores regionales alrededor de los temas centrales del desarrollo. Su aporte más significativo es la propuesta de un Plan de Desarrollo Concertado y Participativo para Huancavelica que no solo incluye los lineamientos generales para orientar el crecimiento de las principales actividades económicas de la región, sino que es fruto de la construcción de múltiples acuerdos y consensos que definen una visión compartida sobre el desarrollo. Esta experiencia es única en el ámbito regional del Perú.

El Programa ha trabajado con algunos criterios básicos para definir el territorio:

- La existencia de corredores económicos capaces de ofertar productos con potencial comercial. Estos corredores deben reunir simultáneamente dos condiciones: soporte de recursos naturales, expresado en capacidad productiva territorial, y vocación productiva, expresada en potencial de especialización.
- La presencia de mercados externos dinámicos como vínculo estratégico para el cambio permanente de las actividades productivas locales. Se parte del supuesto de que los mercados externos constituyen la más fuerte y mejor influencia para operar mejoras en la producción, la productividad y los ingresos.
- La presencia de tejido socio-institucional, de espacios de representación y de propuesta en la sociedad civil.
- La presencia de identidad cultural y territorial expresada en representaciones simbólicas sobre el mundo rural y sus roles.
- La presencia de elementos mínimos —concepciones, intereses y voluntades— que permitan prever posibilidades de construir una visión compartida de desarrollo entre actores locales relevantes.
- Poner en juego criterios técnicos ligados a la planificación social para definir un territorio manejable desde la gestión y viable para la producción de efectos e impactos.

## 2. LOS COMPONENTES

El Programa Huancavelica se ejecuta con cuatro componentes que en gran parte son resultado de la experiencia acumulada por **desco** en el desarrollo rural.

### a. Componente de conservación y manejo de recursos naturales y productivos

Los propósitos de este componente son: mejorar el manejo de los recursos naturales y productivos, la introducción de mejores prácticas productivas y el incremento en los rendimientos de diversos cultivos y crianzas, principalmente de la alpaca. Para ello, se ejecutan acciones de sensibilización, capacitación y asistencia técnica, se desarrollan campañas masivas de sanidad, se invierte en infraestructura productiva y se transfiere recursos a unidades productivas familiares y comunales.



Sistema de clausura temporal de pastos.



Introducción de pastos cultivados sobre los 4.000 msnm.



Labores de preparación de plantones frutícolas y forestales.

En el caso de las alpacas, la propuesta abarca los denominados “cuatro pilares” de la gestión alpaquera: manejo, sanidad, alimentación y mejoramiento genético. La difusión de las prácticas de manejo se apoya en un calendario ganadero de gran repercusión en la región, que incluye módulos de capacitación en campo y trabajo de extensión y réplica. En lo relativo a la sanidad, las campañas masivas vienen beneficiando a cantidades crecientes de familias ganaderas, hecho que de por sí ya es importante, pero su mayor efecto ha sido despertar el interés de los productores por financiar sus propias campañas, que en algunos casos ha terminado en la reconstrucción de bañaderos.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Los baños han venido siendo progresivamente reemplazados por inyectables como las ivermectinas, pero estas aún resultan demasiado costosas para espacios pobres como Huancavelica.

Por otro lado, el manejo de pastos naturales y el cultivo de pastos mejorados se ha extendido en las zonas de producción alpaquera. El Programa ha tenido experiencias exitosas de cultivo de pastos en alturas hasta de 4.600 msnm, mejorando considerablemente las condiciones de alimentación del ganado. En el proceso de mejoramiento genético, los porcentajes de crías en óptimas condiciones son altos tanto en rebaños comunales como en rebaños familiares. Un elemento estratégico para la realización de las actividades es el trabajo de los promotores y los productores líderes formados por los diferentes proyectos institucionales. Estos recursos locales han adquirido una valiosa experiencia como intermediarios tecnológicos y su presencia en la zona garantiza la sostenibilidad de los cambios introducidos.

En el campo de la producción agrícola destacan los cultivos de haba, arveja y cereales, que tienen gran potencial como productos competitivos y comerciales. La capacitación y asistencia técnica permanentes son la clave para la mejora en los procedimientos de cultivo, la planificación de la campaña, el manejo de semillas, la siembra, el tratamiento fitosanitario, la gestión del agua



Sistemas de pastoreo que reservan el mejor forraje para la época de estiaje utilizando cercos.



Manga de manejo para el ganado de reciente introducción en la región Huancavelica.



Conservación del germoplasma de color en alpacas. Existen dos granjas comunales con ese carácter (Cachimayo y Yauricocha) además de Lachocc, que pertenece a la Universidad Nacional de Huancavelica.

de riego, las labores de cosecha y, en general, para todas las prácticas asociadas a estos productos. El Programa ha logrado cambios significativos en su producción y comercialización: en el caso del haba y arveja, la mayoría de productores han adoptado las tecnologías propuestas, con resultados que expresan incrementos en el rendimiento de más del 30 por ciento. En el cultivo de cereales, se ha promovido una mayor articulación entre la producción agrícola y la empresa molinera local, mejorando el capital productivo y fortaleciendo las capacidades organizacionales y técnicas de los productores. El resultado es una oferta más organizada, con mayor volumen y sujeta a estándares de calidad.

## Principales efectos del componente de conservación y manejo de recursos naturales y productivos

### Área pecuaria

- Consolidación del sector alpaquero como uno de los ejes del desarrollo huancavelicano. El sector es considerado prioritario en la agenda regional y el tema alpaca está presente en diferentes niveles de discusión, elaboración de proyectos y generación de propuestas.
- Reducción de taras genéticas y defectos en los rebaños de alpacas.
- Adopción por los productores de prácticas de crianza de alpacas y llamas que incorporan procedimientos técnicos y responden al calendario alpaquero regional. Ello ha permitido incrementar el peso promedio por animal, un mayor volumen de fibra por campaña y rebaños con menor número de animales pero de mayor calidad y valor comercial.
- Conformación de un *pool* de promotores alpaqueros —más de doscientos— entre los productores líderes de la región, que cumplen funciones de intermediación tecnológica y constituyen un capital humano muy valioso para



La introducción de reproductores mejorados y certificados ha significado un incremento del capital pecuario regional.



Campaña de dosificación de animales, práctica incorporada en todas las comunidades de criadores alpaqueros del ámbito de intervención.

el desarrollo alpaquero regional. Estos promotores dinamizan desde procesos de acompañamiento a productores y de liderazgo en la crianza (planteleros, sanitarios, microempresarios), hasta el fortalecimiento del tejido organizacional y las instancias de representación regional.

- Manejo adecuado de la pradera altoandina (clausuras temporales, empotramientos e introducción de pastos cultivados), lo que ha permitido un incremento significativo de la oferta forrajera.

- Incorporación de sistemas de riego para pasturas naturales y cultivadas y reducción significativa de la pradera degradada.

### Área agrícola

- Adopción por los productores de prácticas productivas que incluyen sistemas de siembra en surcos, uso de abono orgánico, selección y desinfección de semillas para el control de plagas y enfermedades y labores de control de malezas.
- Incremento significativo de los rendimientos productivos en haba grano seco de 850 a 1.100 kg/ha (25 por ciento) y en arveja verde de 2.325 a 3.400 kg/ha (45 por ciento).
- Adopción por los productores y otros agentes de la tecnología de producción de hortalizas en condiciones protegidas (invernaderos rústicos).
- Construcción y mejora de reservorios, minirrepresas y canales de riego, con la consiguiente reducción de pérdida de agua por captación y conducción.
- Introducción de sistemas de riego por aspersión para cultivos de frutales y forraje.



La producción frutícola, otrora importante en las zonas bajas del río Mantaro, ha comenzado a ser recuperada mediante la renovación de plantaciones.



Creciente participación de criadores de alpacas en ferias locales y regionales. Naciente intercambio de semovientes, antes inexistente en la región.

- Constitución de comités de regantes y creciente incorporación de la gestión social para un manejo organizado del recurso hídrico, lo que ha permitido reducir significativamente la pérdida de suelo por erosión y un ahorro considerable en el uso del agua de riego.
- Recuperación de la vocación productiva frutícola de la cuenca media del valle del Mantaro mediante la instalación en campo definitivo de 200 mil plántones de frutales (lúcumo, granadilla, durazno y palta).
- Instalación de sistemas agroforestales y bosquetes con especies nativas y exóticas.

## b. Componente de transformación y comercialización

Este componente tiene como propósito el fortalecimiento de las capacidades de gestión y negociación de los productores, para su inserción en mejores condiciones en el mercado. También promueve el desarrollo de los corredores económicos regionales más importantes desde un enfoque de cadenas productivas, que articula producción, transformación y comercialización para los productos locales con mayor potencial.

La estrategia incluye dos líneas de acción complementarias: la generación de mayor valor agregado (desde el tratamiento poscosecha hasta la obtención de subproductos) y la organización de los productores para la estandarización de calidades en sus



productos y el acopio de mayores volúmenes para la satisfacción de la demanda externa. Esta segunda línea también incluye campañas de sensibilización y mercadeo y el establecimiento de contactos comerciales.

El Programa ha llevado a cabo sensibilizaciones y pruebas de mercadeo con distintos productos en diversos escenarios regionales y nacionales, destacando en particular la promoción de la carne de alpaca. Este proceso ha permitido multiplicar progresivamente las experiencias positivas de comercialización y mejorar la participación de los productores en diferentes mercados.

Actualmente se están gestionando nuevos contactos comerciales y consolidando otros, que abarcan una gama diversa de entidades entre empresas agroexportadoras, comercializadoras regionales, mercados de abastos, comerciantes mayoristas y programas sociales.

La diversidad de los contactos y la presencia de iniciativas colectivas entre los productores son factores esenciales para la sostenibilidad de los avances logrados.



- ◀ El Programa trabaja con diversos productos desde el enfoque de cadenas productivas, fomentando en todos los casos la generación de valor agregado.

### *Principales efectos del componente de transformación y comercialización*

- Mejoras en los procesos de beneficio de la alpaca que redundan en mayores niveles de calidad de la carne que es colocada en el mercado.
- Mejores prácticas en el proceso de esquila y uso sistemático del instrumental adecuado.
- Incremento en la calidad de la fibra de alpaca (fibra más fina), principalmente en los rebaños de los promotores.
- Organización de un sistema de comercialización de la fibra: se comercializa fibra categorizada y de manera organizada a través de la Asociación de Productores Alpaqueros (APROAL).



El reconocimiento de la calidad de la carne de alpaca es cada vez mayor: ha sido introducida en la comida novoandina y está cada vez más presente en la oferta culinaria para turistas y *gourmets*.

La esquila con vidrio ya ha sido descartada en Huancavelica. Los productores ahora utilizan tijeras y comienzan a incorporar el sistema mecanizado.



“Antes íbamos a la feria a comprar nomás, ahora vamos a la feria a vender”, declara una productora de Huayllay, en Angares.

- Identificación de las especies de hortalizas más comerciales e impulso de su producción en invernaderos.
- Organización de un sistema de comercialización de hortalizas liderado por los productores, principalmente mujeres, que participan en la intervención (agentes de comercialización) para abastecer el mercado local.

Hojuela de avena enriquecida con quinua, producto transformado para las ferias locales.



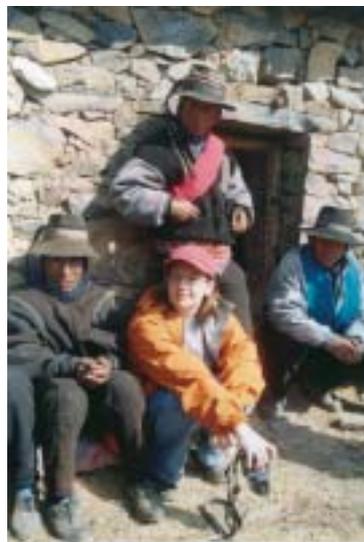
- Logro de estándares de calidad para la colocación comercial del haba y arveja como resultado de la introducción de mejoras en las prácticas productivas, de poscosecha, embasado y transporte.
- Organización de los productores de haba y arveja para estandarizar la calidad de la oferta y alcanzar los volúmenes requeridos.
- Participación de los productores de haba, arveja y cereal en nuevos mercados: Mayorista n.º 1 de Lima; Mayorista de Huancayo; la empresa Agroindustria Santa Sofía de Lima; PRONAA Huancavelica y los programas sociales de las municipalidades provinciales de Acobamba y Angaraes.

### c. Componente de organización y fortalecimiento institucional

En este componente se parte del principio de que el desarrollo se sustenta en una sólida institucionalidad local y en la construcción de espacios de participación y concertación para el logro de acuerdos y consensos entre diversos actores territoriales. En ese marco. Su manejo, en temas y estrategias, se ha ido ajustando al proceso de descentralización en marcha, en el entendido de que sus resultados tendrán un impacto importante en el futuro de la región.



Las pasantías, las visitas de evaluación, las asambleas comunales, los encuentros provinciales y de base y los foros regionales son los espacios fundamentales para la concertación y la formulación de propuestas de desarrollo.



Visita de aproximación y evaluación *ex ante* de la ONG estadounidense Human Society a Lillinta, Pillpichaca, Huancavelica.



Asamblea comunal y premiación a ganadores del concurso de viviendas saludables en la localidad de Pumarana, en Paucará, Acobamba.

El Programa ha promovido la implementación de los principales mecanismos y espacios que deben regir las relaciones de poder en el escenario regional. Un elemento clave es el surgimiento de nuevas organizaciones locales y prácticas organizacionales en la población, que se suman en sentido complementario a las organizaciones y redes de relaciones sociales de reciprocidad basadas en la confianza, los elementos culturales y la identidad territorial que son tradicionales en estos espacios. Se trata de organizaciones de primero y segundo grado, de productores, de mujeres, barriales y organizaciones de presión de diverso tipo, que junto a la institucionalidad tradicional conforman un denso tejido organizacional.

Los procesos emergentes se caracterizan por nuevas prácticas de vinculación con la población que modifican sustancialmente las formas como han venido funcionando los gobiernos y la gestión pública: presupuestos participativos, espacios para la

incidencia en temas estratégicos, mecanismos de vigilancia social, etcétera, que, como es lógico deducir, amplían las posibilidades de ejecutar programas y proyectos en estrecha interacción con los beneficiarios.

El proceso de descentralización demanda con mayor urgencia una institucionalidad local fuerte, autónoma y con capacidad de gestión y propuesta. En consecuencia, esta línea de acción adquirió mayor importancia al interior del Programa. Las actividades con las comunidades campesinas, las organizaciones de base, las organizaciones de mujeres, las entidades públicas, los



Taller para la formulación del presupuesto participativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Curso de capacitación en lactancia y ablactancia y levantamiento de información antropométrica de niños en Pillpichaca, Huancavelica.



Foro de discusión y análisis de la regionalización en Huancavelica.

gobiernos locales y el gobierno regional, incluyeron temas como planeamiento estratégico, participación, transparencia, acceso a la información, vigilancia ciudadana, presupuestos participativos y diagnósticos. En este sentido, el aporte al fortalecimiento institucional local ha sido integral y con mayores elementos de sostenibilidad.

En este amplio marco de acciones merece destacarse el trabajo de apoyo a la elaboración de los presupuestos participativos en los gobiernos locales y el gobierno regional. Este mecanismo permite la participación de representantes de la sociedad civil en las decisiones de inversión. Si bien los recursos públicos que administran e invierten los gobiernos locales representan un porcentaje menor del total de la inversión pública, los procesos han inaugurado una forma distinta de relación entre los actores políticos, económicos y sociales de la región. Los esfuerzos principales del Programa han estado dirigidos a asegurar una participación autónoma y de calidad de las organizaciones de base.

### *Principales efectos del componente de organización y fortalecimiento institucional*

- La presencia y apoyo del Programa en la elaboración de los planes estratégicos y los presupuestos participativos en los ámbitos comunal, local y regional han motivado una mayor participación de la población en el proceso de construcción de un modelo propio de desarrollo. Como parte de ello, se han incluido proyectos productivos en esos espacios.
- Las diversas actividades promocionales y la participación del Programa en los más importantes espacios de discusión de los temas de interés para el desarrollo de la región Huancavelica han contribuido al sostenimiento de su gobernabilidad.
- La actuación del Programa también ha aportado al fortalecimiento de las relaciones entre las autoridades y las organizaciones de la sociedad civil. Así, las primeras han adquirido una mayor capacidad de gestión y las segundas una mayor capacidad de propuesta.
- La intervención del Programa ha incidido en la gestión de las comunidades, los gobiernos locales y el Gobierno Regional de Huancavelica para la elaboración y aprobación de la Agenda Política de Desarrollo Regional. En el marco de esos acuerdos se fijan los ejes y acciones principales para el desarrollo armónico y sostenido de Huancavelica, de acuerdo a sus objetivos estratégicos de mediano y corto plazo. En ese proceso también se han instalado las mesas de concertación de seguridad alimentaria y del sector alpaquero, ambas de carácter regional, y la Mesa de Concertación del Sector Agropecuario de la Provincia de Acobamba.

Otros efectos de carácter más específico son los siguientes:

- Fortalecimiento de comunidades campesinas del ámbito de intervención mediante la incorporación en su organización y funcionamiento de instrumentos de planeamiento estratégico, gestión productiva y administración moderna. Ello ha permitido una mayor y más importante participación de las comunidades en la gestión pública local y regional.



La mujer participa cada vez más en la esfera pública.

- Fortalecimiento de organizaciones de base (clubes de madres, comedores populares, comités del Vaso de Leche, comités de productores, comités de regantes, entre otros), reflejado en mayores niveles de participación y calidad de las propuestas en los espacios de concertación, consulta y decisión de los gobiernos locales y regionales.
- Organización de los productores alpaqueros para la comercialización de fibra (APROAL), la oferta de servicios de sanidad (La Agroveterinaria), la gestión del camal de Pilpichaca (EPADE) y la venta de carne (La Ecotienda).
- Fortalecimiento de las organizaciones de los productores de haba y arveja en gestión, mejoramiento de la producción, cosecha y poscosecha, transformación, comercialización y formalización.



Alianzas estratégicas, una forma de promoción del desarrollo.



- Fortalecimiento de las capacidades de concertación interinstitucional. El resultado más significativo es la organización de una alianza estratégica en Acobamba con actores del sector público y privado que participan en la totalidad de la cadena productiva del haba y arveja.
- Fortalecimiento de la organización de los productores de hortalizas para la gestión de los invernaderos y la planificación de la oferta.
- Desarrollo de capacidades locales para la elaboración de planes estratégicos y presupuestos participativos.

#### d. Componente de nutrición y salud

Este componente, cuyo propósito es mejorar las condiciones alimentario-nutricionales y de salud de las familias campesinas de Huancavelica desde una perspectiva sostenible de producción, consumo y aprovechamiento de los alimentos, basa su propuesta de transferencia y sostenibilidad en un trabajo coordinado con el Ministerio de Salud a través de sus centros y puestos de salud, y en el fortalecimiento de las capacidades de los promotores o agentes comunitarios de salud.



Concurso de platos a base de insumos locales en Angaraes.



Cada vez valoramos más la salud de nuestros niños y los controlamos.



Control de la nutrición y salud a través de la evolución del peso y la talla de niños menores de 6 años en Huancavelica.

Desde una óptica preventivo-promocional se trabajan tres aspectos:

- La mejora de las prácticas de nutrición y alimentación de las familias para disminuir la desnutrición infantil.
- La mejora de los cuidados de la mujer en lo que se refiere a la atención de su salud y la mayor valoración de su rol al interior de la familia.
- La mejora de las condiciones de saneamiento básico y salud ambiental en el hogar y la comunidad.

En la última etapa, el Programa se ha orientado a la realización de acciones de prevención y promoción y a desarrollar la propuesta de familias y viviendas saludables. Esta propuesta integra los diferentes aspectos tratados en las actividades de capacitación y asistencia técnica en materia de nutrición y saneamiento básico.

Entre los cambios introducidos en las prácticas de las familias destacan: el incremento del consumo de hortalizas (32 kilogramos por persona al año), las dietas mejor balanceadas, los cuidados durante el embarazo, el trato más adecuado a los niños



Niños de Occotambo en espera de su control antropométrico mientras sus padres trabajan en el molino produciendo hojuelas de avena.



Familias más felices con una vida más saludable.



Apenas si estamos logrando que los niños en estado de desnutrición se acerquen a la curva de normalidad, pero tenemos muchos niños saludables y mamás también.

menores de dos años, la mayor frecuencia en la asistencia de los niños a los controles de salud y la mayor preocupación de las familias por las condiciones de habitabilidad de sus viviendas.

Otro hecho notable es el interés de las autoridades por el tratamiento de los desechos domiciliarios mediante el empleo de colectores de basura y microrrelenos sanitarios.

### *Principales efectos del componente de nutrición y salud*

- Las familias cuentan con más conocimientos sobre una correcta alimentación infantil y entienden que las mejoras en la alimentación a edad temprana reducen en forma significativa el riesgo de cualquier tipo de enfermedad carencial, entre ellas la desnutrición. Entre los conocimientos que las madres beneficiarias, en especial las jóvenes y primerizas, han interiorizado con mayor profundidad se encuentran la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses y el aumento de la densidad energética de las preparaciones alimenticias que se ofrecen a los niños después de los seis meses de nacidos.
- Se ha disminuido la incidencia de la desnutrición crónica para el grupo etario de 0 a 1 año y 11 meses de 59,5 por ciento a 34,3 por ciento, mientras para los niños de 2 a 6 años la reducción ha sido de 71,5 a 51,7 por ciento.
- Se ha introducido el consumo de dietas balanceadas mediante la mejor utilización de los alimentos localmente producidos (cereales, tubérculos menestras)



Visibles muestras de las mejoras en la habitabilidad.



Niños sanos gracias a una mejor alimentación.

y la mayor disponibilidad de hortalizas debido a su producción sostenida en los invernaderos rústicos.

- Se han incorporado conocimientos sobre el cuidado de la salud de la mujer en la etapa de gestación y lactancia como condición necesaria para una adecuada nutrición del niño. Un indicador al respecto es el mayor número de controles prenatales reportados en los establecimientos de salud. La sensibilización y capacitación en torno de la importancia de la salud de la mujer y de la valoración de su rol se han desarrollado tanto al interior de las familias como de las organizaciones comunales de mujeres (clubes de madres, comités del Vaso de Leche, comedores populares). Otro elemento importante es la valoración

del rol productivo de la mujer (producción de alimentos para el consumo familiar en los invernaderos rústicos) y la generación de ingresos como producto de la comercialización de los excedentes de la producción familiar. Estos ingresos son administrados por ellas y cubren necesidades de mayor prioridad como son la alimentación y la salud. Esta participación en el gasto familiar empodera a las mujeres e incrementa sus niveles de autoconfianza.

- Las familias han adoptado el concepto de viviendas y comunidades saludables y procedido a la instalación de cocinas mejoradas, la construcción de letrinas, almacenes de alimentos y composteras, la mejora de los dormitorios y otros espacios como el patio, el almacén de combustible y ambientes destinados a los animales. En el ámbito comunal, gracias a una mejor organización de la población liderada por sus autoridades, las condiciones de saneamiento básico han mejorado. Nos referimos concretamente al cuidado de las calles, plazas, fuentes de agua y el destino final de los desechos sólidos (instalación de colectores de basura dentro de las comunidades y construcción de microrrellenos sanitarios).



Trabajo coordinado con los establecimientos del Ministerio de Salud en beneficio de la población.

### 3. LA EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA

#### a. Primera etapa: el retorno de **desco** a Huancavelica (la valoración de las potencialidades locales)

La primera intervención de **desco** en la región se inició en 1976 y estuvo orientada a brindar apoyo a la organización campesina y gremial, la capacitación y la asistencia técnica a los productores agropecuarios. Estas acciones se complementaban con un programa de salud. La experiencia se truncó en 1983, cuando **desco** tomó la decisión de retirarse ante la amenaza de la violencia política que afectó la región desde inicios de la década de 1980. Sin embargo, se logró alcanzar algunos resultados, entre los que quizá el más significativo fue la constitución de la Asociación Intercomunal de Desarrollo (ASINDE). Esta Asociación fue blanco de la violencia política, especialmente desde el lado de la subversión, pero algunas de sus iniciativas, como las tiendas comunales, continuaron funcionando incluso después del retiro del proyecto.

Otro resultado significativo se dio en el ámbito de la formación de recursos humanos: numerosos dirigentes que fueron capacitados por el proyecto representaron a sus localidades, comunidades y organizaciones en distintos cargos y responsabilidades en los años posteriores al término de la intervención.

El retorno de **desco** a la región después de dieciséis años es resultado de una evaluación institucional de las condiciones y posibilidades de emprender un esfuerzo de desarrollo a largo plazo, que se lleva a cabo en respuesta a un pedido expreso de los productores alpaqueros. La situación de Huancavelica en la segunda mitad de la década de 1990 era extremadamente crítica debido a los serios estragos de la violencia política, pero a la vez presentaba un conjunto de potencialidades y oportunidades que podían y debían ser aprovechadas.

Las organizaciones de productores que dejaron de funcionar o lo hicieron de manera casi clandestina durante la época de la violencia empezaban a reactivarse y perfilarse con nuevas orientaciones. Esta nueva etapa se caracteriza por el surgimiento de propuestas de orden concertador como la Mesa de Concertación de Huancavelica, la reivindicación de aspiraciones regionales como el canon energético, pero también y fundamentalmente por la generación de propuestas en torno de las potencialidades regionales.

Por otro lado, el Estado, la cooperación internacional y las organizaciones de desarrollo, que prácticamente no tuvieron presencia en la zona durante la primera mitad de la década de 1990, empezaron a actuar. Paralelamente, el tema de la alpaca fue cobrando importancia relativa en el país y se observó una mayor disposición entre las agencias de cooperación y financieras. Esta situación se tradujo en condiciones más favorables para la incidencia sobre políticas sectoriales y en mayores grados de apertura entre tomadores de decisiones e instituciones que desde el Estado se vinculan al sector alpaquero.

Es en ese contexto que, por iniciativa de los productores alpaqueros de la región, **desco** es convocado a participar en el I Encuentro de Criadores de Camélidos Sudamericanos de Huancavelica y Ayacucho. El encuentro se celebró en Huancavelica con motivo del Foro Huancavelica Siglo XXI, organizado por la Mesa de Concertación. En esa ocasión **desco** se comprometió

a elaborar un proyecto de desarrollo alpaquero regional y a iniciar contactos con organizaciones sociales, autoridades regionales y agencias de cooperación.

En 1999, **desco** inicia la ejecución del Proyecto de Desarrollo Integral de Huancavelica (PROINDES) con el apoyo financiero de Cordaid (ex Bilance) de Holanda, Manos Unidas de España y Acción Luterana Mundial (LWR) de Estados Unidos. La intervención tenía como zona de influencia doce comunidades de cuatro provincias: Huancavelica, Acobamba, Castrovirreyna y Tayacaja. Se trabajó con pequeños productores agropecuarios dedicados a los cultivos y crianzas andinas de mayor demanda en el mercado.

El objetivo general del PROINDES fue “identificar las potencialidades y limitaciones de los principales circuitos económicos existentes, con la finalidad de fortalecer y promover las actividades de mejor impacto en el desarrollo, a partir de un programa amplio de apoyo basado en la participación de las organizaciones locales y la concertación entre los actores públicos y privados de la región”. Para ello se brindó “asistencia técnica y transferencia tecnológica a productores” y “asistencia técnica y soporte a organizaciones económicas y sociales y gobiernos locales” (**desco** 2000). El propósito era sentar las bases para una intervención más sostenida y de nivel departamental que recogiera los enfoques y principales propuestas de **desco** en las tres últimas décadas.

La ejecución del PROINDES comprendió cuatro componentes: conservación y manejo de recursos naturales y productivos, transformación productiva y comercialización, fortalecimiento organizacional y de la institucionalidad local y una línea de estudios, diagnósticos y propuestas. El último componente tenía que ver directamente con la elaboración de una cartera de proyectos que definan rutas para el posterior desarrollo de la intervención.

#### **b. Segunda etapa: la ampliación del Programa (la fuerza del trabajo en consorcio)**

El aprendizaje institucional adquirido con PROINDES permitió definir propuestas más integrales y que se sumasen nuevas zonas de intervención a aquellas con las que se venía trabajando. En ese marco, el Proyecto de Desarrollo de las Potencialidades Socioeconómicas de las Comunidades Campesinas de Huancavelica (PRODECO) inicia sus actividades en el año 2001 con el soporte del Gobierno de Navarra, la Unión Europea y el Consorcio de ONGD Navarra – Huancavelica integrado por Médicos Mundi Navarra, la Fundación Alboán, la Asociación Pro-Perú y la Asociación Navarra Nuevo Futuro. El ámbito de intervención abarcaba seis provincias: Huancavelica, Castrovirreyna, Huaytará, Acobamba, Angaraes y Tayacaja, quince distritos y treinta comunidades del departamento.

El objetivo general del PRODECO es “contribuir al desarrollo integral, sostenido y participativo del departamento de Huancavelica, mediante el fortalecimiento de las capacidades de la población, la explotación racional de sus recursos naturales y el pleno empleo de su potencial económico en armonía con el medio ambiente”. Para ello se compromete a: “mejorar las condiciones alimentario-nutricionales y de salud de la población en la zona de influencia”, “desarrollar las capacidades de gestión productiva” y “mejorar las condiciones de inserción al mercado” del productor y “fortalecer la capacidad de gestión y propuesta” en las organizaciones locales (**desco** 2001b). La naturaleza y envergadura de los objetivos del Proyecto demandan

la intervención de diversos actores locales. Por ello, **desco** ha establecido convenios institucionales que permiten asegurar la cobertura y garantizar el apropiado tratamiento de los componentes especializados, aprovechando las experiencias, capacidades e infraestructura disponibles en la región. Estas alianzas se han hecho con PROAN y SICRA (ONG locales) en condición de coejecutoras, el Ministerio de Salud a través de su Dirección Departamental, la Facultad de Zootecnia de la Universidad Nacional de Huancavelica y la Dirección Regional de Industria y Turismo.

Su estrategia de ejecución comprende acciones complementarias y convergentes a través de cuatro componentes: salud y nutrición, conservación y manejo de recursos naturales y productivos, transformación productiva y comercialización y fortalecimiento organizacional y de la institucionalidad local.

Con los mismos enfoques, líneas de acción y metodologías, pero con diferentes énfasis según la zona y el producto con el que se trabaje y con una cobertura territorial mayor, se diseñaron y ejecutaron otros tres proyectos más específicos. El Proyecto de Fortalecimiento de las Cadenas Productivas de Haba y Arveja (FORCAPHA) y el Proyecto de Producción de Hortalizas con Mujeres Campesinas de Huancavelica (PROGEMH) se iniciaron en el año 2002 con el apoyo de Cordaid de Holanda y Fondoempleo de Perú respectivamente.

El FORCAPHA tiene como objetivo “mejorar los niveles de ingreso de las familias de la provincia de Acobamba mediante la promoción productiva y comercial de sus cultivos de mayor potencial económico, el haba y la arveja” (**desco** 2002). El PROGEMH busca “contribuir a mejorar las condiciones del empleo agrícola de las familias campesinas altoandinas a través de la producción y la comercialización de hortalizas” (**desco** 2001a).

En el año 2003 **desco** ingresa como operador regional del Programa de Apoyo a Campesinos y Pastores de Altura (PROALPACA), que interviene en los departamentos de Apurímac, Ayacucho y Huancavelica, financiado por el Programa de Seguridad Alimentaria de la Unión Europea PASA – UE y el Ministerio de Economía y Finanzas. El trabajo de **desco** se concentra en las provincias de Castrovirreyna y Huancavelica, con seis comunidades de productores alpaqueros.

El PROALPACA tiene como objetivo “desarrollar los sistemas de producción y comercialización de las familias de pastores de altura” y se maneja, al igual que el FORCAPHA y el PROGEMH, con un claro enfoque de mercado (**desco** 2003).

### c. Tercera etapa: la consolidación del Programa (la importancia de los mecanismos de participación ciudadana)

Cada proyecto que el Programa ejecuta ha supuesto la incorporación de nuevas provincias y comunidades en su ámbito de influencia. Actualmente se tiene presencia en seis provincias y sesenta comunidades.

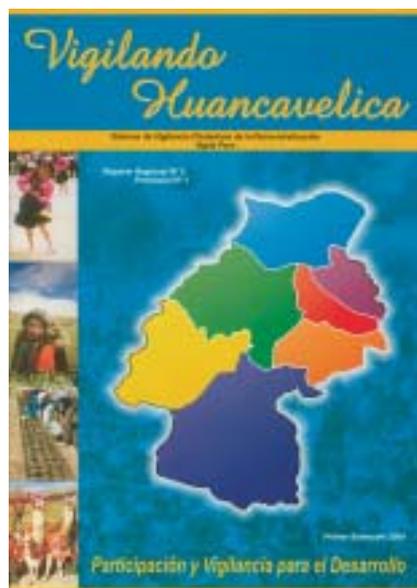
Desde la perspectiva de la estrategia de intervención, los diferentes proyectos han significado cambios de énfasis en enfoques y metodologías, la incorporación de nuevas líneas de trabajo, así como distintas prioridades según los momentos. Ante la situación de pobreza en Huancavelica, en los primeros años el Programa privilegió la generación de ingresos y de empleo, en una estrategia que buscaba asegurar, como primera condición, la subsistencia material de las familias involucradas. Esta lógica no se desligó, sin embargo, de la generación de mejores condiciones institucionales



para la afirmación de derechos y ciudadanía, en el entendido de que para **desco** el proceso de capitalización de los pobres es sostenible solo y en la medida en que se incide en el fortalecimiento del tejido social.

La ejecución de los nuevos proyectos también ha supuesto la inclusión de nuevos actores, dentro de una lógica de ampliación de los espacios de entendimiento y concertación. Se ha logrado consolidar las alianzas estratégicas alcanzadas desde los primeros años de la intervención y sumar nuevos actores, fundamentalmente organismos estatales con capacidad de decisión en el ámbito regional: CONACS, Diresa-Huancavelica, DREH y Dircetur.

El Programa ha incorporado también nuevas líneas de trabajo: la participación ciudadana, la vigilancia social, la incidencia en políticas y el fortalecimiento de las capacidades institucionales del propio Programa.

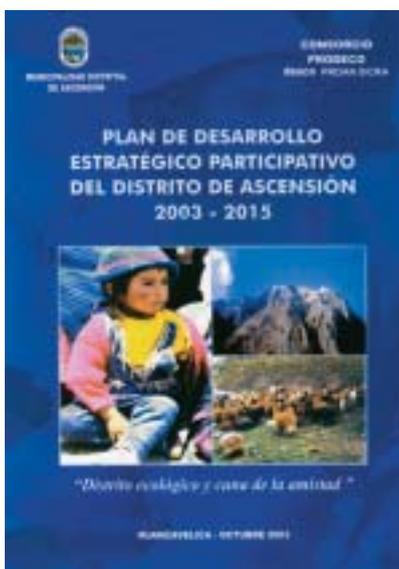


### c.1 Participación ciudadana

El proceso de descentralización en marcha tiene como característica proponer a la sociedad civil institucionalizar su participación en la gestión local y regional a través de dos procesos: la planificación estratégica del territorio (planes de desarrollo concertados) y la programación de la inversión pública (presupuestos participativos). El propósito central es modificar sustancialmente la relación entre el ciudadano y sus autoridades, haciéndola más horizontal, y a la vez ampliar los derechos políticos de las personas al incorporarlas en la formulación de planes y prioridades en el marco de la gestión de municipios y regiones.

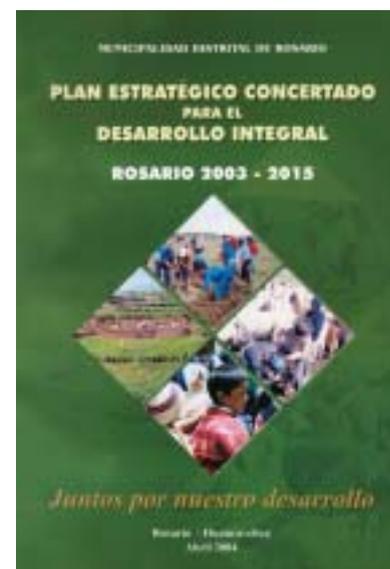
Para hacer efectiva esta propuesta, el Programa trabaja en el fortalecimiento de capacidades de los actores locales, de modo que sean estos quienes las traduzcan en decisiones y prácticas. Esta línea de trabajo también persigue fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos regionales y locales, institucionalizar la participación de la sociedad civil en los procesos de gestión y mejorar la calidad de dicha participación.

#### Acciones de fortalecimiento de capacidades locales



El Programa ha apoyado los procesos de planificación concertada de desarrollo y presupuesto participativo desde el año 2002. Ha participado en la elaboración de cinco planes de desarrollo distritales (Ascensión, Santa Ana, Rosario, Pilpichaca y Pampas), dos provinciales (Castrovirreyna y Angaraes) y en el plan estratégico regional de Huancavelica. Ha participado también en una cantidad importante de planes de desarrollo comunal.

Asimismo, el Programa ha intervenido en la definición de los presupuestos participativos del año 2004 en las provincias de Huancavelica, Acobamba, Angaraes y Castrovirreyna; y en la implementación en los Consejos de Coordinación Local en Huancavelica, Angaraes y Tayacaja. ■



### ***c.2 Vigilancia social***

El Grupo Propuesta Ciudadana lidera un sistema descentralizado de vigilancia social (Vigila Perú) sobre el proceso de descentralización en quince regiones. Como institución socia, **desco** participa con equipos locales en las regiones de Arequipa y Huancavelica.

Desde esta línea de trabajo, el Programa concibe la vigilancia social como una forma de participación de la población en la gestión de lo público. Se busca fortalecer las capacidades sociales y técnicas de la sociedad civil organizada, para involucrarla en la vigilancia de la marcha del proceso de descentralización y extender ese derecho a los compromisos adquiridos por las autoridades y representantes de servicios públicos y programas sociales.

En ese marco, el equipo de vigilancia social del Programa ha sido elegido para el desarrollo de experiencias piloto, junto con otros tres equipos regionales, por la eficiencia mostrada en el cumplimiento de las acciones previstas, los niveles de consolidación de los procesos de descentralización en la región y el grado de interés y participación de la sociedad civil.

### ***c.3 Incidencia política***

La línea de incidencia en políticas comprende los procesos de incidencia como acciones de la sociedad civil organizada para influir en las élites institucionales (hacedores de políticas o tomadores de decisiones) en función de intereses colectivos o de grupos subrepresentados. Se persigue comprometer a la sociedad civil regional en esta dinámica, a fin de fortalecer su capacidad de aporte.

El Programa ha organizado y liderado campañas de incidencia a fin de influir en la orientación de algunas decisiones que resultan estratégicas para el aprovechamiento de potencialidades y oportunidades regionales. En ese sentido, ha desarrollado campañas exitosas para la asignación de recursos locales y regionales hacia actividades productivas: la construcción del camal alpaquero de Pilpichaca es un caso ilustrativo. También ha conseguido que se destinen fondos de los presupuestos participativos en las zonas de intervención para la construcción de invernaderos rústicos o para apoyar la operación de PROALPACA.

### ***d. Cuarta etapa: los horizontes cercanos***

El crecimiento del Programa en territorio, compromisos, líneas de trabajo y capacidades ha inaugurado un conjunto de nuevas miradas, intereses y posibilidades. En ese marco, la sierra central como continuo geográfico y económico es vista como un potencial espacio de intervención en un futuro cercano. Se vienen realizando estudios para establecer la viabilidad de la oferta técnica del Programa y sus posibilidades de adaptación a espacios similares a aquellos en los que se está trabajando.





## CAPÍTULO 3

Propuesta del Programa Huancavelica  
para la transferencia tecnológica



## 1. LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

El Programa entiende que el concepto de tecnología va más allá de su sentido instrumental y la visión estrecha de un *hardware*, para comprender también, y fundamentalmente, aspectos inmateriales como los conocimientos, las experiencias, las trayectorias, los valores, las aspiraciones de los grupos sociales y, en general, la cultura. En ese sentido, la transferencia tecnológica supone operar simultáneamente con todos esos elementos, desde quien ofrece y quien recibe cambio técnico.

Se maneja una propuesta que, desde ese marco conceptual, se construye en un diálogo permanente con la práctica y que a la par recoge los aprendizajes institucionales de **desco** en cuarenta años de promoción del desarrollo rural. La propuesta del Programa es también producto de las experiencias llevadas a cabo en la región con otros proyectos en etapas anteriores y de la réplica de aprendizajes consolidados por experiencias de desarrollo en otras regiones con condiciones similares, especialmente la experiencia de Caylloma en Arequipa.

### a. Viabilidad y sostenibilidad de los procesos de transferencia

La experiencia acumulada por **desco** en el desarrollo rural nos permite sostener que los cambios técnicos son viables si se cumplen tres requisitos:

- Cuando se opera sobre prácticas en curso. Las propuestas del Programa resultan de las tecnologías en uso de los productores y su adecuación permanente a las necesidades cambiantes de los procesos productivos, determinadas sobre todo por los mercados externos al territorio.
- Cuando los cambios en los procesos tecnológicos se insertan en el marco de las condiciones reales a las que están expuestos los productores rurales: el mercado tal y como es, la adversidad de las condiciones agroclimáticas y la escasez, si no la ausencia total, de capitales y créditos.
- Cuando los valores de las culturas locales juegan un papel central en el proceso. Es necesario entender que los proyectos y los paquetes tecnológicos que portan operan cambios en las prácticas de los productores, en sus propósitos y expectativas, y que estos cambios tienen efectos que exceden en mucho el ámbito de la producción, para manifestarse también en el mundo social y familiar de las comunidades.

Los cambios solo podrán ser valorados comprensivamente, y con ello internalizados e institucionalizados, si los valores afectados por estos son incorporados activamente en el proceso. Es fundamental hacer jugar los valores y valoraciones locales desde una perspectiva intercultural, de modo que los cambios propuestos como medios para mejorar la calidad de vida de la gente puedan ser evaluados críticamente en relación al cumplimiento de sus propósitos.

Creemos también que los cambios técnicos son sostenibles si las decisiones que llevan a instaurarlos se toman en contextos participativos, es decir, si los productores se implican no como simples beneficiarios sino como actores protagónicos. En ese sentido, la participación del productor debe extenderse a todo el proceso, desde el diagnóstico hasta la implantación de la nueva tecnología.

Esta propuesta deja explícito el hecho de que el cambio técnico es un asunto que compete principalmente a los productores, y que la participación de los proyectos y sus técnicos se limita a las propuestas y al acompañamiento de los procesos para asegurar condiciones de viabilidad y eficiencia. En otras palabras, los productores se constituyen, a la vez, en ofertantes y demandantes de tecnología.

Un principio asociado a los enfoques participativos en las propuestas de desarrollo que el Programa asume, sostiene que lograr consensos y acuerdos sobre qué cambiar, cómo intervenir, con qué instrumentos, es un proceso complejo y potencialmente conflictivo, pero que cuando tales consensos y acuerdos se logran, imprimen una enorme fortaleza a la sostenibilidad de los cambios introducidos.

## **b. El modelo de transferencia**

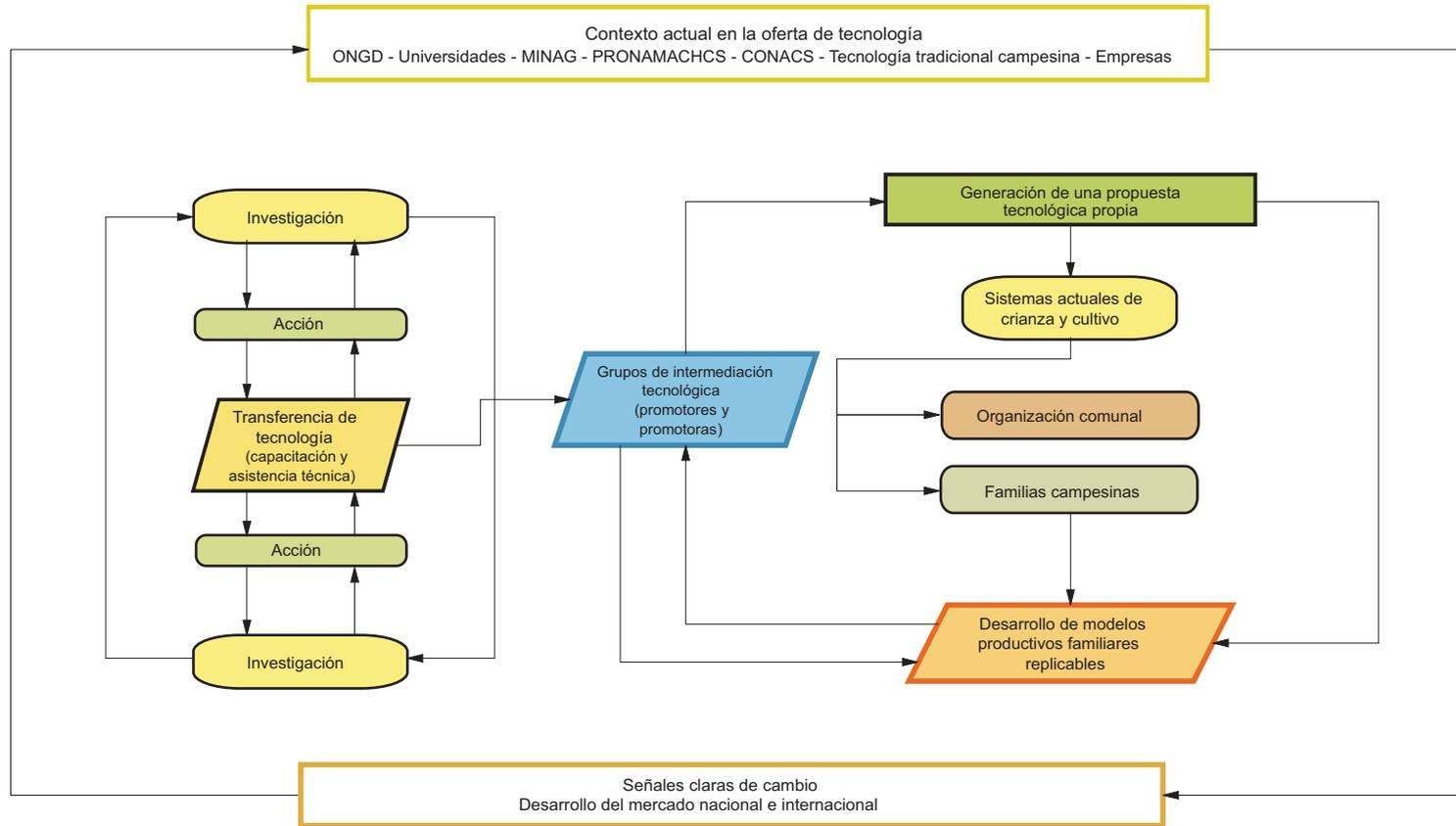
El modelo de transferencia tecnológica propuesto por el Programa opera con un método circular de investigación-acción-investigación (véase el gráfico 1), cuyos momentos pueden describirse de la siguiente manera:

*Investigación.* Diagnóstico de la oferta territorial de tecnología priorizando la identificación de problemas, y sobre todo de potencialidades, en las tecnologías en uso de los productores. Identificación de las necesidades de cambio en los procesos tecnológicos territoriales y definición de las estrategias de intervención: ¿qué se debe cambiar? ¿en qué sentido? ¿qué se debe introducir para ello? ¿qué se puede esperar de los cambios?

*Acción.* Se desarrolla en dos momentos: primero, la ejecución piloto de la estrategia de intervención definida, que puede ser llevada a cabo en poblaciones acotadas, pero siempre en el marco de las condiciones reales a las que se enfrenta el productor promedio. Se trata de validar las propuestas sin hacer intervenir mecanismos de control o protección. Y segundo, la diseminación de las propuestas entre los productores y sus familias en el territorio, con el uso de la capacitación.

*Investigación.* Evaluación de las nuevas prácticas y sus resultados y reflexión crítica sobre los procesos para extraer lecciones. Se parte del principio de que los productos de la investigación crean condiciones para el inicio de nuevas experiencias de acción y cambio técnico.

**Gráfico 1**  
**Propuesta de transferencia tecnológica para los altos Andes**



Este modelo cuenta con tres elementos estratégicos:

- *El protagonismo de la investigación sobre la práctica.* El desarrollo permanente de la investigación (lógica circular de antes y después de la acción) asegura que los cambios técnicos se adecuen y respondan en el corto plazo a las condiciones cambiantes de la producción.
- *El enfoque en la participación,* que hace jugar las diversas perspectivas de los actores vinculados a los procesos, en particular la perspectiva de los productores, creando condiciones para alcanzar mayores niveles de involucramiento.
- *El uso sistemático y masivo de la capacitación,* que tiene como propósito la formación de grupos de promotores entre los productores líderes locales, que cumplen un rol de intermediación tecnológica para la diseminación de los cambios técnicos en el territorio. Para la formación de promotores se recurre a los espacios locales de educación y socialización campesina y al uso de sus propios códigos culturales de comunicación.

Los procesos de capacitación se desarrollan en dos niveles: un primer nivel de carácter selectivo para la formación de promotores entre los productores líderes. La capacitación es facilitada por los técnicos de los proyectos y se realiza en talleres que dan prioridad a los conocimientos prácticos (aprendizajes procedimentales). Para ello se emplean didácticas adecuadas como la experimentación y la demostración, y recursos educativos específicos como los videos, afiches, cartillas y folletos. El segundo nivel, denominado masivo, se realiza en las propias localidades o parcialidades y es llevado a cabo por los promotores. Esta capacitación es también de carácter práctico y en ella participa toda la comunidad. En su ejecución los promotores utilizan los códigos locales de comunicación, apoyados por material educativo que en gran parte es diseñado por ellos mismos.

Organizadas así las propuestas, es evidente que los promotores cumplen un papel fundamental en la transferencia tecnológica. Por un lado, aportan su experiencia, destreza y prestigio. Por otro, aseguran niveles de cobertura y permanencia para los servicios de capacitación, extensión y asistencia técnica, que sin ellos serían sencillamente imposibles. El esquema de capacitación “en cascada” garantiza la sostenibilidad de los procesos al margen de la presencia de los proyectos en el territorio.

A continuación presentamos tres experiencias de transferencia tecnológica llevadas a cabo por el Programa en el marco del desarrollo de las cadenas productivas de la alpaca, del haba y arveja, y de la producción y comercialización de hortalizas.

**Gráfico 2**  
**Transferencia tecnológica y sistema de desarrollo del sector alpaquero**

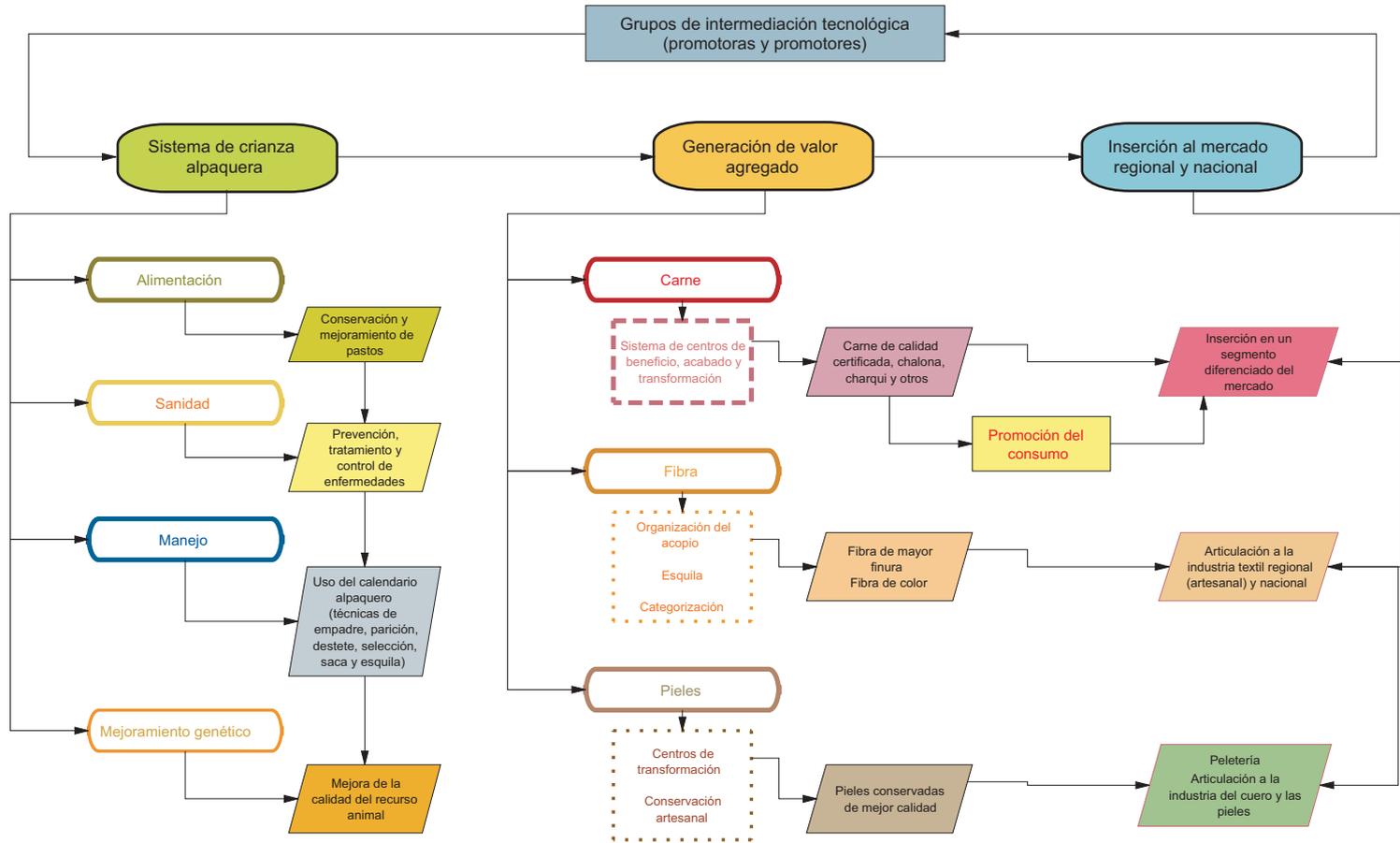
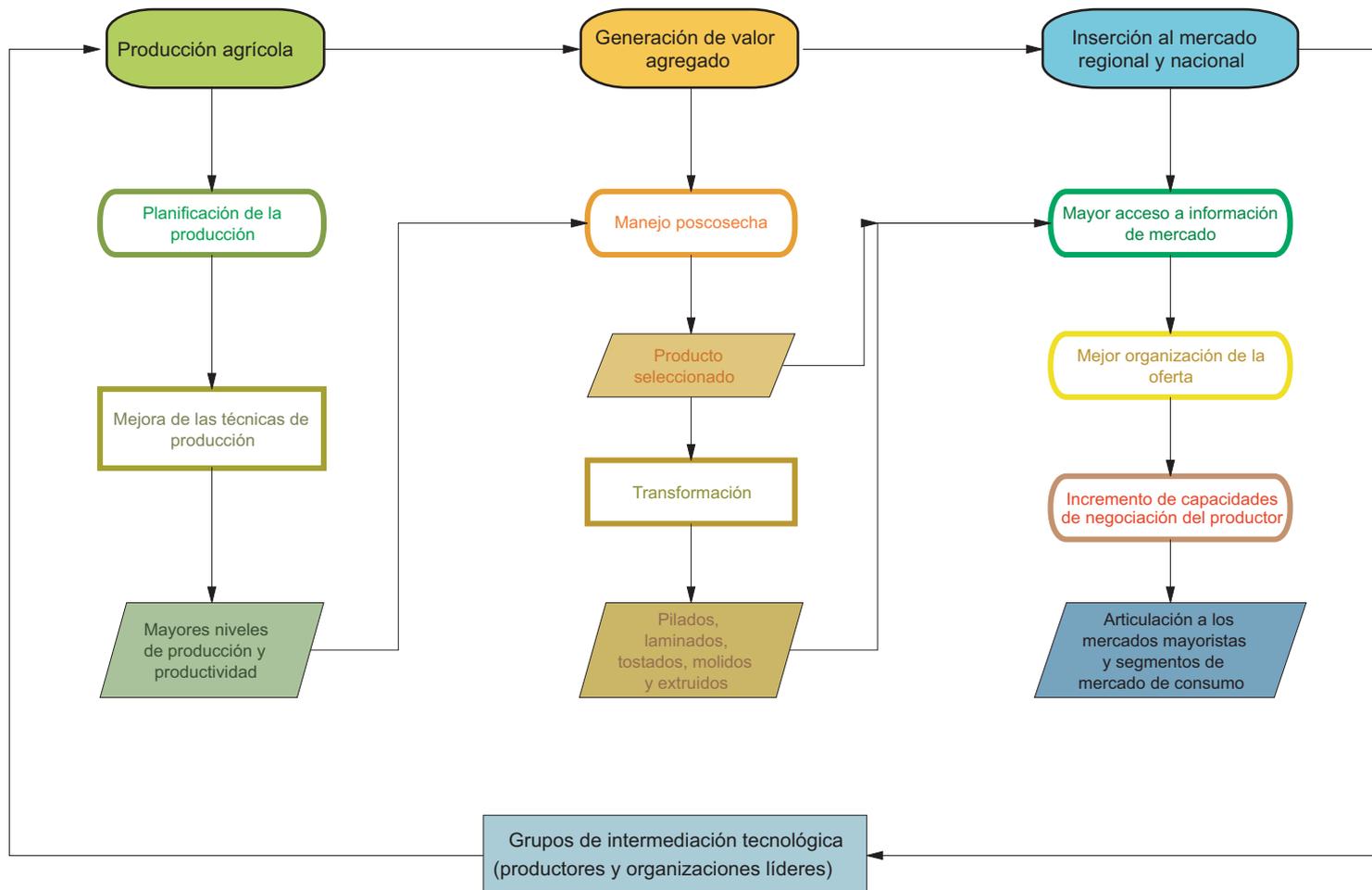
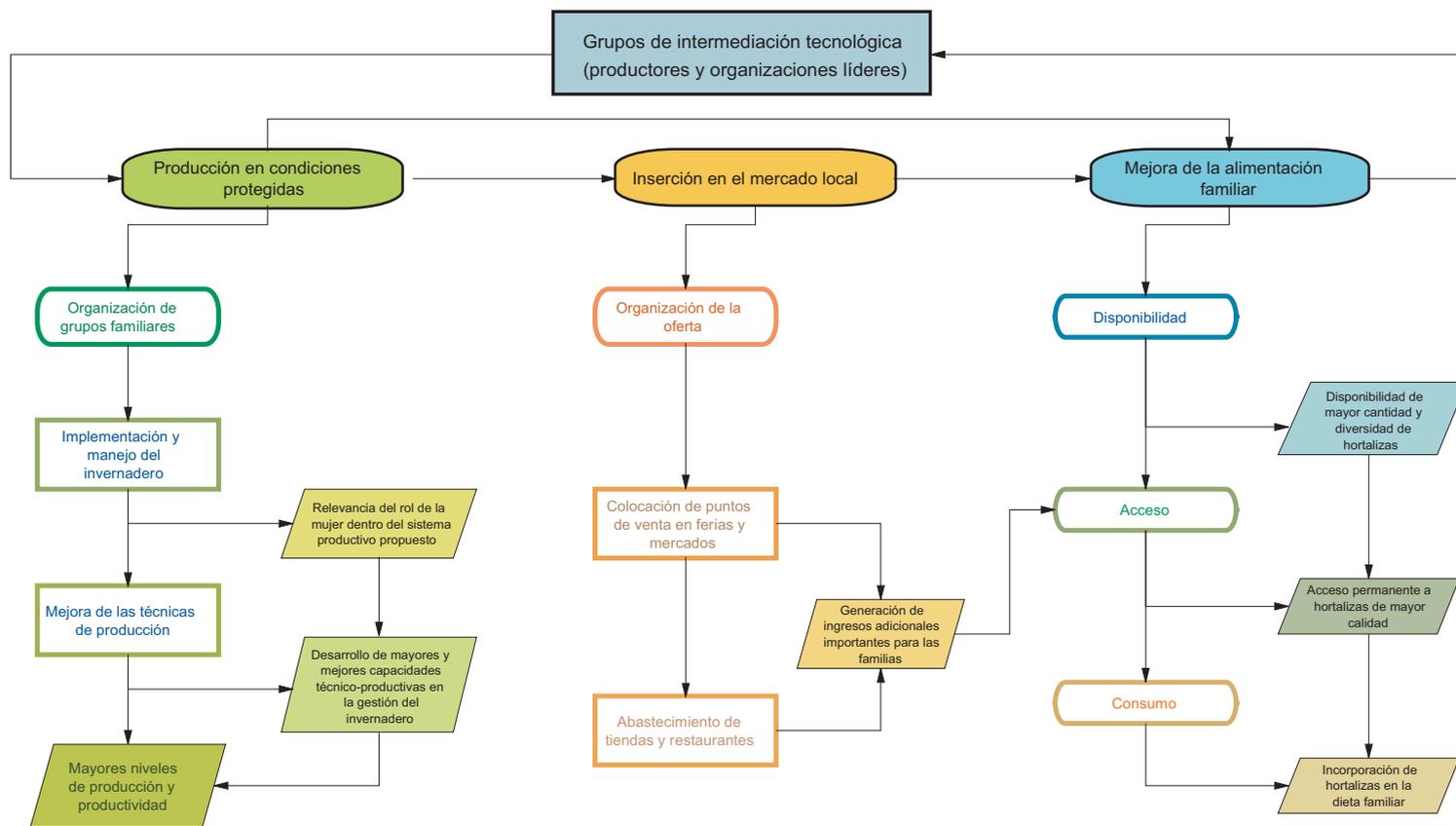


Gráfico 3

Transferencia tecnológica y fortalecimiento de los procesos de desarrollo de las cadenas productivas de haba y arveja



**Gráfico 4**  
**Transferencia tecnológica en la producción y comercialización de hortalizas para la mejora de la alimentación familiar y la generación de ingresos**



## 2. EL APRENDIZAJE COLECTIVO

En toda experiencia de desarrollo rural, incluidas las experiencias de transferencia tecnológica, se dan procesos de aprendizaje. En todas ellas se producen aprendizajes en distintos niveles y dimensiones, aun cuando no contemplen una acción o línea de trabajo explícitamente orientada en ese sentido.

En general, el trabajo cotidiano de los distintos actores que intervienen en los proyectos (productores y sus familias, técnicos, oferentes de servicios, entre otros) inevitablemente conduce a que cada uno observe, describa y construya una imagen de la realidad en la que actúa, es decir, aprenda.

Este es un aprendizaje de carácter espontáneo y asistemático, que da lugar a lo que algunos especialistas denominan “conocimientos tácitos” (Nonaka y Takeuchi 1995), conocimientos enraizados con la experiencia del individuo, con su quehacer cotidiano y particular. Si bien estos conocimientos son importantes, también son limitados. Residen en los individuos y no en la organización, no se encuentran formalizados y su comunicación y transferencia es difícil.

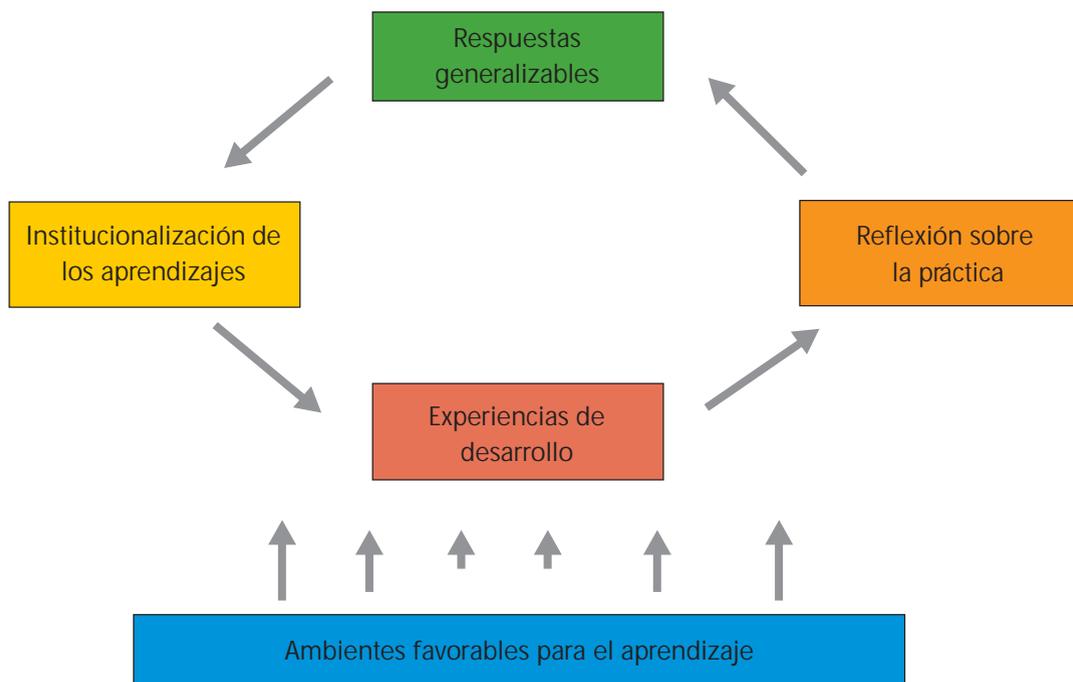
Para que la organización (programa o proyecto) aprenda, es necesario ir más allá de los procesos individuales de generación de conocimientos tácitos.

El reto consiste en crear ambientes de aprendizaje, insertos en los modelos de gestión, que posibiliten que los diversos conocimientos individuales se expliciten, se compartan con otros y se transformen en aprendizajes colectivos.

El Programa Huancavelica opera con una propuesta de desarrollo de aprendizajes colectivos que incluye el manejo de ambientes favorables para que estos se generen. La propuesta entiende que:

- En el caso particular de los proyectos, cuya motivación para el aprendizaje no es de carácter académico, este por lo general tiene base en el “hacer práctico”, es decir, en la experiencia y en la reflexión sobre la experiencia.
- El aprendizaje sobre “experiencias de desarrollo” concretas se traduce en prácticas favorables (efectos) si se manifiesta en un plano social, organizacional o local.
- Es necesario que la organización cree condiciones, institucionalizadas e incorporadas en los modelos de gestión, favorables para que ello ocurra.

La propuesta para el desarrollo de aprendizajes colectivos comprende un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:



#### a. La construcción de ambientes favorables para el aprendizaje

La promoción de ambientes favorables para el aprendizaje supone estimular el diálogo entre los diversos actores vinculados a los proyectos como condición necesaria para la reflexión colectiva.

Muchos proyectos, entre ellos los que ha ejecutado y viene ejecutando el Programa, disponen desde su diseño de diferentes espacios formales para el diálogo (comité técnico, espacios de evaluación y sistematización, talleres de planeamiento estratégico o de capacitación, pasantías con productores), pero no son utilizados o no se aprovecha todo su potencial. También son numerosos los proyectos que han visto emerger espacios informales de diálogo (interacciones cotidianas que se producen con los usuarios en las oficinas locales, diálogos sobre temas específicos, iniciativas individuales que encuentran respuesta), algunas veces acotados a determinados actores y momentos, pero que se han mostrado especialmente activos y productivos.

La experiencia del Programa ha demostrado que es importante favorecer la existencia de estos espacios y fortalecerlos. Para ello, es necesario tomar las siguientes acciones:

- Articular estos espacios entre sí en función de una estrategia de aprendizaje que se debe construir progresivamente.
- Hacer visibles estos espacios para todos los actores y usuarios vinculados a los proyectos.
- Promover el ejercicio de una reflexión siempre colectiva y participativa que incorpore múltiples perspectivas.

## **b. La reflexión sobre la práctica**

En los proyectos ejecutados por el Programa los procesos de reflexión tienen su origen en las experiencias y las prácticas, al contrastar los resultados obtenidos con los esperados, o cuando emergen hechos no previstos durante su desarrollo. Estos procesos de reflexión, a menudo en pequeños grupos y en espacios informales, sirven para identificar estos hechos como temas críticos, y es también a partir de ellos que empiezan a formularse preguntas para las que no se cuenta con respuestas o las disponibles no resultan satisfactorias.

Este primer nivel de reflexión genera un conjunto de temas y preguntas (insumos) sobre los que se inician procesos de reflexión mayores. La evaluación de algunas prácticas o procesos o la sistematización de algunas experiencias concretas, elegidas por el hecho de que ofrecen la posibilidad de encarar los temas y preguntas planteadas, permite a los proyectos iniciar procesos de reflexión más sistemáticos e inclusivos.

El Programa entiende la reflexión sobre la práctica como una interpretación colectiva de los resultados de procesos de evaluación o sistematización que se dan en espacios de reflexión formales e informales, pero especialmente los primeros, con la finalidad de llegar a nuevas miradas y acuerdos sobre la práctica.

La reflexión, entendida como la discusión activa al interior de los equipos de los proyectos y grupos más extensos, es esencial para compartir y analizar la información obtenida, establecer consensos y acuerdos, tomar decisiones concertadas y actuar en consecuencia. Es una instancia privilegiada para la generación de aprendizajes colectivos.

Es importante dejar en claro que la reflexión sobre la práctica va bastante más allá de la recolección, el procesamiento y el examen de la información disponible. Un elemento esencial en ella es la necesidad de cuestionar lo que normalmente se da por sentado y en particular los supuestos sobre los cuales se han definido los sentidos de las intervenciones en curso. Los grupos de actores vinculados a los proyectos, o grupos de individuos más reflexivos y críticos dentro de ellos, deben orientar sus reflexiones sobre aquello que no es común, que no ha funcionado (fracasos) o que ha funcionado muy bien (éxitos).

### c. La elaboración de respuestas generalizables

La elaboración de respuestas es también una etapa de reflexión, consecutiva y complementaria a la reflexión sobre la práctica. Contrasta los resultados y las conclusiones producidas por los procesos de evaluación y sistematización, para encontrar respuestas generalizables en forma de “lecciones aprendidas”.

Las lecciones son un aprendizaje derivado de la experiencia que está lo suficientemente fundamentado y puede generalizarse, por lo que ofrece grandes posibilidades de mejorar las prácticas.

La utilidad de identificar, formular y socializar las “lecciones aprendidas” en el marco de los proyectos, al margen del propósito básico de mejorar las prácticas propias, radica en lo siguiente:

- Hacer que otros (productores no vinculados a los proyectos, directivos o técnicos de otros proyectos, o tomadores de decisiones en el territorio) aprendan de los problemas que se enfrentaron, del modo en que se plantearon las soluciones y de los resultados que se obtuvieron.
- Presentar con fines de réplica modelos exitosos de mejoramiento de las prácticas lo suficientemente analizados y documentados.
- Amplificar el impacto de los proyectos, ejerciendo una influencia positiva en líneas de trabajo, metodologías e incluso en la formulación de políticas sectoriales.

### d. La institucionalización de los aprendizajes

El proceso de reflexión y aprendizaje, y sus resultados, deben documentarse adecuadamente para ser socializados y para que el Programa pueda desarrollar en forma progresiva su propia “memoria institucional”, que es un subproducto importante en la gestión de toda iniciativa de desarrollo.

Aun cuando el proceso haya sido documentado, los aprendizajes no serán de utilidad hasta que se institucionalicen, es decir, hasta que se transformen en nuevas formas de conducta aceptadas por los proyectos como pautas, reglas, normas y estándares para la acción. La institucionalización de los aprendizajes producidos se logra a través de actividades de socialización, de capacitación de los actores para quienes dichos aprendizajes son necesarios y relevantes, y de modificación de las normas del programa y los proyectos (reglamentos, manuales, métodos e instrumentos).

Los aprendizajes institucionalizados producen cambios en las prácticas y las orientaciones de los proyectos, y así el ciclo vuelve a comenzar en nuevas condiciones. Es decir, los procesos de institucionalización permiten que los aprendizajes no se limiten a la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas para el mejoramiento permanente de las prácticas, sino que incidan en la gestión organizacional de programas y proyectos.

## BIBLIOGRAFÍA

Ansión, J. y J. Iguíñiz (coordinadores)

2004 *Desarrollo humano. Entre el mundo rural y urbano*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Banco Mundial

2002 Una estrategia de desarrollo rural para la sierra del Perú. Lima: Banco Mundial / FAO. Borrador de trabajo.

Bebbington, A. y otros

2002 *El programa de cofinanciamiento de Holanda y sus contribuciones al desarrollo rural en las zonas altas de Perú y Bolivia*. Boulder Colorado: Steering Comité.

De Zutter, Pierre

2004 *Diez claves de éxito para el desarrollo rural*. Lima: FIDA / PREVAL.

**desco** – Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo

2004a *Proyecto: La participación como derecho ciudadano. Un camino para el desarrollo mediante planes concertados y presupuesto participativo en Huancavelica*. Huancavelica: **desco**.

2004b *Proyecto: Microempresas agroindustriales generando capacidades locales para el desarrollo regional huancavelicano - Forpymes*. Huancavelica: **desco**.

2003 *Proyecto: Programa de apoyo a campesinos y pastores de altura en los departamentos de Huancavelica, Ayacucho y Apurímac – PROALPACA*. Huancavelica: **desco**.

2002 *Proyecto: Fortalecimiento de las cadenas productivas de haba y arveja – FORCAPHA*. Huancavelica: **desco**.

2001a *Proyecto: Producción de hortalizas con mujeres campesinas de Huancavelica – PROGEMH*. Huancavelica: **desco**.

2001b *Proyecto: Desarrollo de las potencialidades socioeconómicas de las comunidades campesinas de Huancavelica – PRODECO*. Huancavelica: **desco**.

2000 *Proyecto: Programa de desarrollo rural Huancavelica – PROINDES*. Huancavelica: **desco**.

Goulet, Denis

1997 *Desarrollo económico, desarrollo humano ¿cómo medirlos?* Lima: Fundación Friedrich Ebert.

Nonaka, I y H. Takeuchi

1995 *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

Plaza, O y S. Sepúlveda

1996 *Desarrollo sostenible. Metodología para el diagnóstico microrregional*. San José de Costa Rica: BMZ / GTZ / IICA.

Schejtman, A y J. Berdegúe

2003 *Desarrollo territorial rural* RIMISP / FIDA / BID. Santiago de Chile. Borrador de trabajo.

Tendler, Judith

1997 *Good Government in the Tropics*. The John Hopkins Studies in Development. Londres: The John Hopkins University Press.

Toro, O. y otros

2001 *Crianza de camélidos andinos y desarrollo rural*. Lima: **desco**.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA  
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA  
Correo e.: [tareagrafica@terra.com.pe](mailto:tareagrafica@terra.com.pe)  
TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582  
NOVIEMBRE 2005  
LIMA - PERÚ