

Focalización del Grupo Objetivo
y Formas Innovadoras de Orientar los Beneficios en
Comunidades Campesinas de la Sierra Peruana:
El Caso del Proyecto MARENASS.



**Innovative Approaches to Targeting
in Demand-driven Projects**
INITIATIVE FOR MAINSTREAMING
INNOVATION (IMI)
Claudia Ranaboldo, 2004



Documento del
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Sólo para uso oficial

ESTUDIO DE CASO EN PERU

**FOCALIZACIÓN DEL GRUPO OBJETIVO Y FORMAS INNOVADORAS DE ORIENTAR
LOS BENEFICIOS EN COMUNIDADES CAMPESINAS DE LA SIERRA PERUANA:
EL CASO DEL PROYECTO MARENASS**

Octubre 2004

Claudia Ranaboldo

ÍNDICE

ABREVIACIONES Y SIGLAS	ii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
I. INTRODUCCIÓN	3
A. El contexto: Estudio sobre formas innovadoras de orientar los beneficios	3
B. Lineamientos y marco referencial para el estudio de caso en Perú	3
C. Selección del caso	5
II. EL PROYECTO MARENASS	5
A. Evolución de los objetivos del Proyecto: desde el manejo de los recursos naturales a la focalización en los actores sociales	5
B. Focalización de la población meta y orientación de los beneficios: desde la comunidad indiferenciada al reconocimiento de actores distintos	7
1. Focalización de la población meta en el diseño del Proyecto	7
2. Mecanismos para llegar a los grupos objetivo durante la implementación	8
3. Ajustes en la focalización de los grupos objetivo durante la implementación	11
C. Impactos	12
III. CONCLUSIONES	15
A. Innovaciones introducidas en el enfoque y los mecanismos	15
1. A nivel de enfoque	15
2. A nivel de mecanismos	18
B. Lecciones aprendidas de utilidad para la institucionalización y replicación	21
C. Conclusión general	23

ABREVIACIONES Y SIGLAS

AFA	Ampliación de la Frontera Agrícola
CCT	Capacitación y Cambio Tecnológico
EPT	Evaluación Pre-Terminal
FAT	Fondo de Asistencia Técnica
FDC	Fondos de Desarrollo Comunitario
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FOPRE	Fondo para Premios
FOPRO	Fondo para Promotores
FPC	Fondo de Producción y Comercialización
GOM	Grupo Organizado de Mujeres
MARENASS	Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur del Perú
OCZ	Oficina de Coordinación Zonal
RNP	Recursos Naturales Productivos
SAP	Servicios de Apoyo a la Producción
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
USE	Unidad de Seguimiento y Evaluación

RESUMEN EJECUTIVO

1. Este estudio de caso se realiza en el ámbito de la Iniciativa del FIDA para la integración de las innovaciones y, particularmente, del Estudio sobre formas innovadoras de orientar los beneficios de los fondos de desarrollo comunitario (FDC) basados en la demanda. El caso escogido es el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS) del Perú.

2. Se analiza el Proyecto, con base en la amplia información disponible, en términos de los **elementos relevantes que influyen** en la focalización de la población meta y la orientación de los beneficios. En particular se examina: (i) la evolución de sus objetivos que implicó pasar del énfasis en la temática del manejo de los recursos naturales al énfasis en los actores sociales; y (ii) la evolución en la focalización de la población meta, desde una concepción relativamente indiferenciada de ‘comunidad campesina’ y ‘familia’ al reconocimiento de actores distintos, con activos y estrategias múltiples y variadas.

3. Tomando en cuenta esta evolución se sintetizan los **impactos** que han sido medidos cualitativa y cuantitativamente a través de evaluaciones externas y estudios temáticos. Tanto el análisis de la cobertura lograda como la identificación de los impactos por ámbitos (vida de las familias, vida de la comunidad, dinámicas locales y regionales) muestran la amplitud y profundidad de los resultados de MARENASS. Como un ejemplo de beneficios canalizados a grupos marginales, se analizan los impactos específicos en los activos de las mujeres. Lo anterior muestra que MARENASS, pese a algunos vacíos en el diseño, ha logrado, durante la ejecución, una adecuada focalización en distintos grupos objetivos entre los pobres rurales de las comunidades campesinas de la Sierra Sur y una óptima canalización de beneficios a los mismos.

4. Las conclusiones del estudio identifican las principales **innovaciones** en términos de **enfoques y mecanismos**. Algunos de los **enfoques** que han mostrado su potencial a favor de la equidad para ser aplicados, con sus propias características, en otros países, son los relativos a: (i) la centralidad en los actores sociales, sus activos y sus estrategias para valorizarlos, evitando la focalización en una oferta predeterminada del Proyecto; (ii) la apropiación de las iniciativas a partir de las demandas, la transferencia directa de recursos y la inversión propia de los pobres rurales, eliminando las intermediaciones institucionales innecesarias particularmente en el manejo de los fondos; (iii) la visión amplia de lo rural que trasciende lo agropecuario y el reconocimiento de las articulaciones multiactorales urbano-rurales; y (iv) la creación de nuevas bases de confianza y transparencia sobre normas contractuales legítimas y formales entre los ciudadanos y el Estado.

5. Algunos de los **mecanismos** que favorecen la equidad son los relacionados con: (i) fondos de distinta naturaleza para financiar los emprendimientos rurales, canalizados y manejados directamente por las organizaciones sociales de los pobres a través de contratos; (ii) metodologías de transferencia de recursos públicos basadas en el uso de dispositivos competitivos de asignación como los concursos o los comités locales de aprobación de recursos; (iii) acciones afirmativas orientadas a las mujeres y otros sectores/grupos con menores activos; y (iv) mecanismos transparentes y públicos de asignación de recursos y rendiciones de cuenta.

6. Las **lecciones aprendidas** hacen referencia a los enfoques y mecanismos innovativos identificados, los mismos que están siendo institucionalizados y replicados, en distintos niveles, en otras operaciones del FIDA en América Latina y, en algunos casos, han sido introducidos paulatinamente en las políticas e inversiones públicas de los Gobiernos a favor de los pobres rurales.

7. En términos de **conclusiones generales**, si se retoman las interrogantes planteadas por el FIDA y que han motivado el Estudio sobre las formas innovadoras de orientar los beneficios de los FDC basados en la demanda, a la luz del caso de MARENASS en Perú se puede concluir que:

- a) Los **FDC constituyen un instrumento relevante** para orientar los beneficios a los más pobres, con base en una adecuada focalización de los grupos objetivos, en la medida en que sean acompañados por enfoques y mecanismos novedosos y coherentes entre ellos. Los enfoques no se reducen sólo y simplemente a una lógica de demanda, y los mecanismos no son herramientas funcionales a un proyecto desvinculadas de una orientación precisa. El eje transversal para plantear los unos y los otros está estrechamente vinculado a una apuesta al **empoderamiento** de los pobres rurales y sus organizaciones democráticas. Sin esta apuesta se arriesga una visión meramente tecnocrática, y por ese mismo motivo limitada, de los FDC.
- b) Los **FDC tienen que ser apropiados socialmente**. Los incentivos y los desincentivos relativos a la distribución de recursos de los FDC no pueden basarse sólo y exclusivamente en medidas externas provenientes de los proyectos, y las instituciones públicas y privadas que los promueven. Sin una apropiación por parte de los actores sociales y sus organizaciones, y sin la potenciación de sus propios mecanismos de distribución equitativa de beneficios, y por tanto sin control social, es difícil que las 'externalidades' por sí solas contribuyan contundentemente a construir relaciones más equitativas en una perspectiva sostenible.
- c) Los **FDC pueden tener un amplio alcance en contextos distintos**. La cobertura masiva de MARENASS con impactos contundentes en términos de equidad, y la replicación e institucionalización de sus enfoques y mecanismos innovadores en países, contextos y con pobres rurales muy distintos, muestran que su validez no está circunscrita a un país (el Perú), un tipo de organización social (la comunidad andina) y actores específicos (indígenas quechuas). Con las obvias adaptaciones contextuales, es razonable pensar que las bases conceptuales y metodológicas de los FDC empleadas en el caso peruano pueden tener una diseminación y aplicación entre amplios y diversificados sectores de la población rural.

8. Este estudio no hubiera sido posible sin el apoyo desprendido y eficiente del equipo de MARENASS y particularmente de su directora, Antonieta Noli, tanto a través del envío de documentación actualizada como en la revisión y retroalimentación de la versión preliminar del informe. Un agradecimiento especial a Roberto Haudry por sus comentarios y visión crítica. Gracias también a Carlos Gutiérrez por haber prestado su gentil colaboración con las fotos y la caratula del texto.

I. INTRODUCCIÓN

A. El contexto: Estudio sobre formas innovadoras de orientar los beneficios

1. En el ámbito de la Iniciativa para la integración de las innovaciones, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) ha emprendido un estudio sobre formas innovadoras de orientar los beneficios de los fondos de desarrollo comunitario¹ (FDC) basados en la demanda.
2. Las principales interrogantes que orientan el estudio del FIDA son las siguientes:
 - a) La confianza en que los FDC tienen la capacidad de responder a las necesidades de los pobres se basa, en gran medida, en el hecho que esos fondos están basados en la demanda y que suele esperarse que las organizaciones comunitarias desempeñen un papel fundamental en relación con la mediación y canalización de los beneficios. Sin embargo podrían haber dificultades en proyectos y programas que utilizan FDC o, de forma general, enfoques basados en la demanda puesto que habría el riesgo que las comunidades y las personas más poderosas se apropien de los beneficios, limitando el acceso a los mismos por parte de la población pobre.
 - b) La canalización de donaciones hacia categorías concretas de la población es particularmente problemática en el caso de los FDC y la desviación de esos beneficios hacia grupos menos necesitados supone un riesgo considerable. Con frecuencia el pequeño volumen de las donaciones no constituiría un elemento de disuasión suficiente y, a pesar de los esfuerzos realizados para impedir la apropiación política y el aprovechamiento de las donaciones por comunidades y personas más poderosas, es posible que en la práctica los sectores pobres a los que se quiere llegar (las comunidades más pobres, las mujeres, los jóvenes, los pueblos indígenas o las minorías étnicas) acaben siendo una minoría entre los beneficiarios.
3. La meta general de la Iniciativa es lograr una mejor orientación de los beneficios² de los FDC financiados mediante préstamos del FIDA y otras modalidades basadas en la demanda, a fin de velar para que dichos beneficios lleguen a los pobres, las mujeres y los grupos vulnerables y contribuyan a potenciar su capacidad. Entre los objetivos concretos figuran las siguientes: (i) determinar diferentes tipos de estrategias innovadoras que se están utilizando; (ii) analizar y documentar estas estrategias mediante estudios de caso; y (iii) brindar orientación al FIDA sobre qué tipo de enfoques pueden ser más eficaces en distintos tipos de situaciones.

B. Lineamientos y marco referencial para el estudio de caso en Perú³

4. El estudio de caso en Perú se inserta en el contexto anteriormente descrito con algunas particularidades. Para este estudio no se realizará un trabajo en terreno sino una reflexión basada en la expe-

¹ Estudios de casos sobre formas innovadoras de orientar los beneficios a los destinatarios previstos en el marco de los fondos de desarrollo. FIDA, s.f.

En este documento, la expresión “fondos de desarrollo comunitario” se utiliza para hacer referencia a todo tipo de fondos, como los fondos de inversión social, los fondos de desarrollo de la comunidad, los fondos en infraestructura, los fondos de producción, los fondos de desarrollo rural, los fondos de asistencia técnica, los fondos para el manejo de recursos naturales, entre otros. Se define a este tipo de fondos como un mecanismo mediante el cual se canalizan recursos, con base en criterios de selección predeterminados, a subproyectos basados en la demanda y propuestos por organizaciones de distinta naturaleza. Según otra definición, se trata de fondos que permiten a las personas y las comunidades pobres participar activamente en su propio desarrollo.

² La “orientación de los beneficios” se refiere a los enfoques y mecanismos que se aplican para lograr que los beneficios lleguen directamente a subgrupos concretos del conjunto de la población objetivo.

³ Estudio de caso en Perú. Propuesta de trabajo. C. Ranaboldo. 25 de mayo de 2004.

riencia y en la disponibilidad de información, tomando en cuenta otros estudios de esta naturaleza y en particular el caso de la India investigado por FIDA⁴. Se deberá:

- a) Identificar las medidas de focalización de la población meta así como: (i) han sido descritas en el documento de proyecto; y (ii) están siendo aplicadas en las diferentes actividades y componentes del proyecto.
 - b) Analizar: (i) las fortalezas y debilidades del enfoque utilizado en la focalización de la población meta; (ii) los elementos innovadores de este enfoque para el contexto en el que ha sido aplicado; y (iii) los potenciales y las condiciones necesarias para facilitar su institucionalización y replicación en otros contextos.
5. A tales fines se deberán considerar los siguientes elementos:
- a) La focalización de la población meta debe referirse a las categorías sociales y de género.
 - b) La focalización de la población meta, y las formas consecuentes para llegar a ella, implican generalmente un conjunto de diferentes medidas como: (i) medidas *directas* a través del empleo de criterios de exclusión (pe.j. sólo pueblos con determinadas características) y porcentajes establecidos de participación (pe.j. un 50% de mujeres); (ii) medidas *facilitadoras* a través de un esfuerzo especial para orientar información a mujeres y grupos marginales, organizándolos y asegurando su participación en eventos donde se tomen decisiones; (iii) medidas basadas en *un menú de opciones* (pe.j. promoción de actividades de especial interés para mujeres y campesinos sin tierra); y (iv) medidas *pro-activas* orientando el equipo del proyecto y los involucrados en la implementación (especialmente las ONGs) a hacer esfuerzos especiales para involucrar a grupos marginales y mujeres.
6. Luego del análisis del Programa de Desarrollo de Chattisgarh y el caso de Shivrinarayam, algunos elementos que se identifican como relevantes a ser investigados también en el caso peruano son los siguientes:
- a) El proceso de profundización que implica pasar de la selección / focalización inicial de la población meta, así como se establece en el diseño de proyecto, a la implementación de mecanismos concretos que viabilizan la llegada efectiva a los grupos objetivo.
 - b) La existencia de diferentes grupos objetivo en el área de cobertura del proyecto y consecuentemente de diferentes estrategias de vida que corresponden a estos sectores.
 - c) Los niveles comparativamente diferentes de pobreza y exclusión existentes dentro de los grupos objetivo, y la necesidad de respuestas distintas por parte del proyecto.
 - d) El enfoque de demanda y el acompañamiento de las estrategias diferenciadas de los pobres (personificados en los distintos grupos objetivo).
 - e) La descentralización en la toma de decisiones y la ejecución a través de una estrategia de desarrollo de capacidades y articulación de actores locales y sus propias organizaciones de base.
 - f) La transferencia directa de recursos y responsabilidades como estrategia de empoderamiento de los pobres y particularmente de los más excluidos.
 - g) Las alianzas interinstitucionales: superar el concepto de intermediación optando por el empoderamiento de los pobres.
7. Establecidos estos puntos comunes con el caso de la India, será necesario contextualizar adecuadamente el ámbito en el que se desarrollan los proyectos en Perú, explicitando a qué tipo de pobres las operaciones FIDA se están orientando, con base en los lineamientos estratégicos del FIDA y los acuerdos establecidos con el Gobierno peruano. Esta contextualización permitirá diferenciar y no

⁴ Targeting in Shivrinarayam Natural Village: a Case Study of Innovative Targeting under the Chattisgarh Tribal Development Programme; Innovative Targeting under Community Development Funds: Case Study on the Chattisgarh Tribal Development, A. Lubbock, 2004.

homogeneizar las estrategias para una adecuada e innovativa focalización hacia las poblaciones rurales pobres.

C. Selección del caso

8. Se propuso seleccionar como caso el Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur del Perú (MARENASS) por tratarse de un proyecto:

- a) Referido al manejo de los recursos naturales, lo cual ofrece posibilidades de comparación temática con el caso de la India⁵.
- b) En fase de conclusión, con amplia experiencia acumulada (posibilidad de identificar la diferencia entre los planteamientos del diseño y su aplicación en la ejecución en lo que concierne a la definición de los grupos objetivo y las formas de llegada a ellos).
- c) Con un área de cobertura significativa en el ámbito de la Sierra Sur del Perú y en el país (representativo en términos de posibilidad de “institucionalización” y “replicación” del enfoque y los mecanismos a nivel de inversión pública).
- d) Incluyente de grupos objetivo y organizaciones sociales de base, con diferentes niveles iniciales de pobreza y exclusión, y diferentes estrategias de respuesta por parte del proyecto.
- e) Basado en el enfoque de demanda y flexible en el acompañamiento a las estrategias propias de los pobres, a través de la transferencia directa de recursos y responsabilidades, operativizada vía diferentes FDC.
- f) Descentralizado y autónomo en el marco de la inversión pública del Estado.
- g) Con diversas alianzas institucionales locales que permiten sinergias y complementaciones.

9. Los anteriores elementos son coherentes con los que se identificaron como relevantes a partir del análisis del caso de la India. Factores adicionales de importancia que permiten plantear la elección de MARENASS como “caso tipo” son: (i) la amplia documentación disponible⁶, incluyendo la Evaluación Pre-Terminal (EPT) del FIDA y el estudio sobre experiencias innovativas del FIDA en Perú; y (ii) la influencia de MARENASS en la formulación y ejecución de nuevas operaciones del FIDA con los gobiernos peruano, boliviano, ecuatoriano y colombiano, mostrando su potencial de “institucionalización” y “replicación”⁷.

II. EL PROYECTO MARENASS

A. Evolución de los objetivos del Proyecto: desde el manejo de los recursos naturales a la focalización en los actores sociales

10. El proyecto MARENASS es un Proyecto Especial del Ministerio de Agricultura (MINAG), a cargo de una Unidad Ejecutora con autonomía técnica, administrativa, económica y de gestión. Su presupuesto es de 15 millones de dólares, para siete años (1998-2004), de los cuales el 79% corresponde a un préstamo del FIDA.

11. La estrategia general del Proyecto se sustentó inicialmente en la difusión, transferencia e internalización, por parte de las comunidades andinas, de tecnologías agropecuarias que permitan la recuperación y la conservación de los recursos naturales productivos (RNP), a fin de propiciar su potenciación y el mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos, así como la revalorización de su patrimonio en los mercados correspondientes. El objetivo general al comienzo fue definido como: Ampliar las

⁵ El Programa de la India se basa en el uso sostenible y equitativo de los recursos naturales.

⁶ Ver Anexo B. Bibliografía.

⁷ Ver Sección III.B. Lecciones aprendidas de utilidad para la institucionalización y replicación.

áreas cultivables e incrementar el valor comercial de los RNP de los agricultores de la Sierra Sur del Perú.

12. A partir de las primeras experiencias, MARENASS reinterpretó sus objetivos para tender hacia una mayor sostenibilidad, *focalizándose en los actores antes que en los RNP*. El **objetivo de desarrollo general** fue definido como: Incrementar la capacidad de gestión de las comunidades y de las familias para ejecutar sostenidamente sus propias actividades de desarrollo, ejerciendo sus derechos y deberes ciudadanos, en un marco de equidad de género. Los **objetivos estratégicos** se redefinieron de la siguiente manera:

- a) Fortalecer la capacidad de autogestión de las comunidades campesinas y grupos organizados de mujeres.
- b) Consolidar el liderazgo de autoridades y promotores comunales y yachachiqs⁸ en facilitación para la gestión y capacitación de manejo de recursos naturales productivos en las comunidades del ámbito de trabajo.
- c) Sensibilizar la población usuaria del proyecto con la filosofía y propuesta de MARENASS, comprendiéndola y replicándola en su entorno.
- d) Promover el incremento progresivo de participación de las familias campesinas, para el manejo eficiente de los recursos naturales productivos a través de los concursos Pacha Mama Raymi (Fiesta / Culto a la Madre Tierra) involucrando a otras organizaciones de su entorno.
- e) Lograr que las comunidades campesinas mantengan y hagan uso adecuado de los fondos transferidos.
- f) Lograr, por parte de la Unidad de Coordinación del Proyecto y de las Oficinas de Coordinación Zonal, una gestión y coordinación para la operativización eficaz y eficiente del conjunto de los componentes.
- g) Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los distintos actores que intervienen para una mejor gestión e impacto de las acciones del proyecto, a través de procesos participativos.

13. El Proyecto cuenta con dos **componentes de acción**:

- a) Capacitación y Cambio Tecnológico (CCT). Representa la estrategia productiva y tiene como objetivo la capacitación y socialización de conocimientos técnicos tradicionales y modernos, como alternativas de solución, y su difusión horizontal con participación campesina. Es a través de este componente que se desarrollan los concursos.
- b) Servicios de Apoyo a la Producción (SAP). Este componente forma parte de la estrategia de acompañamiento y constituye una acción complementaria al anterior componente. El objetivo del SAP es coadyuvar al autodesarrollo de las comunidades campesinas a través de la transferencia de fondos públicos, para la capacitación y la asistencia técnica, identificada y pagada por los propios comuneros, así como la dinamización de la economía local con los negocios rurales emprendidos por grupos organizados de mujeres (GOM).

14. Dos **componentes de gestión** complementan los primeros: (a) una Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) con cuatro Oficinas de Coordinación Zonal (OCZ); y (b) un Sistema de Seguimiento, Evaluación y Auditoría que, en un comienzo fue diseñado en forma muy ambiciosa y que, luego, se estructuró en una Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE) más realista.

⁸ *Yachachiqs*: palabra quechua utilizada para denominar los líderes comunales que destacan en una cierta especialidad (en el caso de MARENASS, relativa al manejo de recursos naturales) y que son encargados de capacitar a las familias de la comunidad. El yachachiq es una figura más social representando a líderes comunales "tecnológicos" (formales y no formales) que han alcanzado algún tipo de conocimiento, inferior al yachaq, pero de utilidad para la comunidad. Por tanto el yachachiq puede ser promotor comunal, puede especializarse más y conseguir ser reconocido como yachaq, o quedar como una figura referente en la comunidad, por ejemplo, para organizar concursos, para colaborar en los nuevos sistemas de riego sugeridos por los yachaq, para realizar el control biológico en el día a día. Tiene una función de capacitación orientada a las familias inscritas en los concursos. Es seleccionado mediante asamblea comunal.

15. En síntesis, las **actividades orientadas por el Proyecto** son:
- Difusión de la información y estrategias de comunicación diferenciadas según zonas y grupos sociales
 - Capacitación en administración de fondos y recursos (incluyendo manejo de contratos, apertura de cuentas bancarias, relación con los prestadores de servicios)
 - Capacitación en género vinculada a temas ejes del Proyecto (p.ej. género y manejo de recursos naturales; manejo de fondos y perspectiva de género)
 - Diseminación de los resultados (interna y externamente al área del Proyecto).
16. Las **actividades basadas en el enfoque de demanda** son centrales en el Proyecto y representan todas aquellas relacionadas con el manejo de los diferentes Fondos vinculados a⁹:
- Contratación de servicios de asistencia técnica
 - Contratación y seguimiento de promotores comunales
 - Concursos de manejo de recursos naturales
 - Iniciativas de producción y comercialización (vinculadas sobre todo a los negocios de las mujeres).

B. Focalización de la población meta y orientación de los beneficios: desde la comunidad indiferenciada al reconocimiento de actores distintos

1. Focalización de la población meta en el diseño del Proyecto

17. En el diseño del Proyecto se utilizaron, explícita e implícitamente, algunos criterios para identificar el área y la población meta. Es conveniente analizar las dos para entender la lógica de focalización empleada.

18. **Focalización del área del proyecto.** El área del Proyecto, al iniciarse el MARENASS, era una de las más pobres del Perú. La desnutrición crónica afectaba al 83,7% de la población y la tasa de desempleo era del 12,9%; sólo el 24,3% de la población tenía acceso al agua potable y el 29,2% al alumbrado eléctrico. La zona se vio muy golpeada por la violencia de la década de los años ochenta y noventa, la misma que afectó particularmente a los campesinos de las comunidades. Se definió el ámbito de intervención de MARENASS en las regiones Sur Oriental y Sur Central del Perú, abarcando un territorio muy extenso (55 869 km²) constituido por trece provincias y 78 distritos municipales de los Departamentos de Apurímac, Ayacucho (zona sur) y Cusco (provincias altas). En toda esta zona los niveles de pobreza rural no presentan diferencias contundentes entre provincias, distritos y comunidades.

19. Retrospectivamente se puede afirmar que el diseño del Proyecto utilizó de manera explícita indicadores de pobreza; y de manera implícita, criterios relacionados con el deterioro de los medios de vida, con énfasis en los capitales naturales, sociales y humanos

20. **Focalización del grupo objetivo.** El énfasis se centró en la “comunidad andina” entendida como una “institución de organización social económica maestra” caracterizada por: (i) el control de un espacio físico (tierra/territorio) por parte de un conjunto de familias; (ii) el mantenimiento de una forma comunal basada en el parentesco, la reciprocidad y la prestación de servicios; y (iii) la preservación de rasgos socioculturales comunes. Las comunidades campesinas del área se ubicaban entre los 2 000 y 4 500 m.s.n.m., con distintos pisos ecológicos y acceso a los RNP, lo cual probablemente hubiera justificado en el diseño una mayor precisión acerca de los distintos sectores campesinos en términos de diferenciación de patrones productivo-económicos más que de niveles de pobreza.

21. La “familia campesina” fue conceptualizada como “el núcleo principal de la comunidad, por establecer entorno a ella relaciones sociales y productivas”. Si bien se señalaron la dimensión de género y generacional como variables significativas para la caracterización de las familias, se profundizó sobre todo en la primera. Se realizó un diagnóstico relativo a los “núcleos de marginación” de las muje-

⁹ Ver al respecto la sección 2. Mecanismos para llegar a los grupos objetivo durante la implementación.

res campesinas del área, focalizando sus “problemas”. No se hicieron diferenciaciones en cuanto a la dimensión cultural y étnica puesto que la mayor parte de la población del área es de origen quechua.

22. Se definió que el grupo objetivo era representado por 599 comunidades campesinas con 88 000 familias. Los beneficiarios directos correspondían al 60% de ese universo, o sea 360 comunidades con 52 800 familias a ser atendidas de manera escalonada: alrededor de 90 comunidades ingresarían anualmente durante los 4 primeros años. Dentro del grupo beneficiario directo se señaló que 30 000 familias, 26 400 mujeres, 360 profesores y 1 450 *yachachiqs*¹⁰ recibirían capacitación teórico-práctica sobre el manejo de los RNP. Adicionalmente, en el caso de las mujeres, se definió un Fondo de Producción de Semillas y Árboles como un mecanismo específico.

23. Retrospectivamente se puede afirmar que el diseño del Proyecto no llegó a una tipología precisa dentro del grupo objetivo y los beneficiarios directos, limitándose a caracterizar dos unidades de análisis (la comunidad y la familia andina), mostrando algunos avances en una primera diferenciación de género y generacional (ésta última concentrada en los niños/as en edad escolar).

2. Mecanismos para llegar a los grupos objetivo durante la implementación

24. Es conveniente analizar los principales mecanismos que se fueron forjando durante la implementación para enriquecer el diseño del proyecto y, particularmente, las formas de llegada a los más pobres.

25. **Estrategias de promoción y difusión.** Una vez identificadas todas las comunidades que ocupaban el área del Proyecto, al comienzo de la ejecución el equipo se ocupó de: (i) difundir las características generales de MARENASS a nivel de autoridades comunales y municipales; (ii) organizar un calendario de visitas en las que se explicaba a toda la asamblea comunitaria la racionalidad y los mecanismos operativos del Proyecto, dejando las pautas para que fueran sucesivamente los comunarios a acercarse y expresar formalmente su decisión de participar; (iii) en el caso de las comunidades más alejadas y menos organizadas, recorrer las residencias de todas las familias volviendo a dar las explicaciones del caso en pequeños grupos; (iv) implementar estrategias diferenciadas de comunicación (como programas radiales, presentaciones gráficas y orales en los principales mercados, ferias y fiestas). Toda esta labor se desarrolló en quechua para poder llegar efectivamente a todos los sectores de la población, y particularmente a las mujeres, que no dominan el castellano.

26. Luego se acercaban al Proyecto las comunidades que habían decidido participar. Por tanto la decisión de operar en una comunidad se basaba en la existencia y formalización de una demanda por parte de las mismas comunidades. Sin embargo, se dejó abierto el proceso: comunidades que, al comienzo, tomaron la opción de no participar, fueron contactándose con el Proyecto posteriormente al ver los resultados logrados en las demás zonas.

27. **Rol de la asamblea comunitaria.** Ésta es clave como mecanismo de acercamiento a las poblaciones rurales en las comunidades andinas. Las características principales de la asamblea comunitaria son:

- Participan todos los miembros de la comunidad que han cumplido la mayoría de edad y que han conformado un núcleo familiar propio.
- Todos los miembros de la comunidad tienen los mismos derechos y deberes.
- Todos, en algún momento de su vida, tienen que ocupar un cargo. Tradicionalmente se empezaba con el cargo más bajo para ascender hasta el cargo más alto, y luego “volver a las bases”.
- Tiene más poder que cualquier comité ad hoc creado por instituciones y proyectos. Éstos últimos se constituyen porque “las instituciones externas así quieren”, mientras la asamblea comunitaria es la instancia propia de toma de decisión¹¹.

¹⁰ Para una explicación de *yachachiqs*, ver la nota 8.

¹¹ El impulso a los múltiples comités (en muchos casos utilizados políticamente, como en la época del gobierno de Fujimori) contribuyó a mermar la importancia de la asamblea, al mismo tiempo que quitaba fuerza a la organización social de base. La violencia terrorista y la centralización de un Estado autoritario contribuyeron a desestructurar las funciones de la comunidad

- Se trata de una instancia que no es rígida e inmutable sino que se va ajustando y flexibilizando, como por ejemplo en el caso de la participación real de las mujeres. Uno de los grandes cambios en la zona de MARENASS es que las mujeres, fortalecidas a través de la práctica en los GOM, han empezado a participar a nombre propio, y no tan sólo a título familiar, con mayor autonomía y cada vez mayor capacidad de decisión.

28. **Aspectos metodológicos clave.** La metodología de MARENASS se basa en:

- a) La capacitación de campesino a campesino en el uso de alternativas tecnológicas para la conservación y recuperación de los RNP.
- b) El sistema Pacha Mama Raymi (o Fiesta/Culto a la madre tierra) que se basa en la organización de concursos para la difusión/extensión de alternativas tecnológicas.
- c) La transferencia de recursos a las comunidades para la contratación de servicios de asistencia técnica con el objetivo de fomentar un mercado de servicios.
- d) Fondos semillas para la comercialización y fondos (concurables) para la ampliación de la frontera agrícola.

29. **Instrumentos principales.** Los principales instrumentos empleados por el Proyecto son fondos que se transfieren a las comunidades para que éstas los administren:

- a) Un Fondo de Asistencia Técnica (FAT) para que cada comunidad pueda contratar los especialistas (*yachaq*¹²) que requiere.
- b) Un Fondo para Promotores (FOPRO) para que las comunidades contraten a un promotor comunal que sirva de enlace entre ellas y el Proyecto.
- c) Un Fondo para Premios (FOPRE) para financiar los premios en dinero de los múltiples concursos que las comunidades organizan. Estos son, sobre todo: (i) concursos intercomunales de diagnóstico y planificación participativa (mapas parlantes¹³); (ii) concursos interfamiliares; (iii) concursos intercomunales; (iv) concursos entre alumnos de las escuelas; (v) concursos entre profesores de las escuelas; (vi) concursos entre escuelas; (vii) concursos intercomunales de *yachachiqs*. Se agregaron además: (i) un concurso intercomunal de ampliación de la frontera agrícola (AFA) después de tres años de trabajo; y (ii) un concurso intercomunal de autoevaluación participativa (para las comunidades que terminaron el ciclo de trabajo con el Proyecto).

y su órgano, la asamblea. Por este motivo, la evaluación externa de FIDA señaló como muy positivo el aporte de MARENASS a la reconstitución de la organización comunitaria y al funcionamiento de la asamblea. A su vez, en un principio, la descentralización en Perú era tan débil que los gobiernos locales como los municipios no tenían relevancia para las comunidades campesinas, situación que está cambiando paulatinamente.

¹² *Yachaq*: palabra quechua que significa ‘el que sabe, el que enseña’. En el ámbito de MARENASS indica a los campesinos, técnicos o profesionales capacitadores, expertos en el manejo de un determinado recurso. El *yachaq* tiene un conocimiento, o un cuerpo de conocimientos, de carácter especializado, el mismo que no es definido por un título de estudio, al contrario por el “saber hacer, saber explicar, saber comunicar”. El *yachaq*, por tanto, puede ser un campesino, un técnico o un profesional, el mismo que es contratado por la comunidad, o por algún grupo dentro de ella, como los GOM, para que preste un determinado servicio de asistencia técnica. Ejemplos de *yachaq* son: una artesana especializada en tintes naturales contratada por un GOM de Puquio; o un campesino experto en riego contratado por las comunidades de los valles de Abancay.

¹³ Mapas parlantes: instrumentos visuales que facilitan, a través de la amplia participación de las familias y los sectores de la comunidad, ubicar los RNP en el territorio en una perspectiva de tiempo viabilizando una planificación participativa basada en las potencialidades y las demandas de los actores locales. El concepto de base es que cada comunidad dibuja su comunidad en tres momentos (pasado, presente y futuro), destacando la situación de los recursos naturales y el medio ambiente en los mapas del pasado y el presente, mientras que el mapa del futuro – que constituye la visión de desarrollo de la comunidad – se centra en diseñar la comunidad que ellos quieren y pueden alcanzar, manejando sus propios recursos naturales, tal como la imaginan dentro de 30 años. Adicionalmente, cada grupo, con base en su diagnóstico, elabora su plan comunal en el que identifican las acciones que los comunarios plantean realizar dentro del primer año.

- d) Un Fondo de Producción y Comercialización (FPC)¹⁴, como fondo-semilla, principalmente destinado a los GOM.

30. Los aportes locales requeridos en función del acceso a los Fondos son distintos de acuerdo a: (i) los objetivos de cada Fondo, y sus posibilidades efectivas de “retorno” en el tiempo; (ii) las características socio-económicas de las comunidades y sus miembros.

31. En el caso del FAT, por ejemplo, se establecen rangos (entre el 5 y el 15%) del costo total de la asistencia técnica según un cronograma de desembolsos vinculado al tipo de servicios y el tipo de resultados obtenidos. En el FOPRE, los participantes en los concursos no aportan en dinero sino que van poniendo en valor sus propios recursos naturales y su trabajo para mejorarlos. En el FPC, las mujeres “ponen a trabajar” su fondo común, no siendo un requisito dar una contraparte al comienzo; luego de “haber hecho trabajar el fondo” entregan una parte de las ganancias para capitalizarlo.

32. En los casos en los que algunos miembros de las comunidades no puedan dar su aporte (p.ej. para la asistencia técnica), es la propia comunidad a adelantar esta contribución, facilitando luego el pago por parte de los más pobres (p.ej. pagos en especies, pagos más espaciados en el tiempo). Estas formas de solidaridad han sido evidentes en el caso de los GOM. A su vez estos mismos GOM son muy racionales en el uso de sus fondos: las mujeres optan por ellos sólo en la medida en la que saben que pueden hacerlos prosperar. Dicho de otra manera ellas mismas dosifican el empleo de los Fondos según sus posibilidades y su crecimiento en el tiempo.

33. Los interesados en recibir los Fondos del Proyecto negocian con el mismo, bajo el control social de la comunidad, para establecer modalidades de aportes acordes con cada realidad (p.ej. el porcentaje del 5% o del 15% para la asistencia técnica)¹⁵. Con base en esta retroalimentación, MARENASS fue ajustando los rangos respecto a los establecidos, de manera general, en el diseño del Proyecto.

34. Cabe enfatizar que las características principales de los fondos utilizados por MARENASS son: (i) se desembolsan por tramos, siendo el primero de éstos transferido de manera adelantada a la cuenta de la comunidad, cuenta que es abierta en una entidad financiera formal; (ii) al abrir la cuenta la comunidad delega formalmente el manejo de los fondos a sus dirigentes con el compromiso que ellos rindan cuenta periódicamente. Es muy importante resaltar al respecto que no se trata de dirigentes seleccionados ad hoc en función del Proyecto sino de líderes que son elegidos de manera democrática, a través de asambleas comunitarias y que rotan cada cierto tiempo (normalmente dos años). En general, todos los adultos de la comunidad pasan por ejercer un cargo en la misma, no concentrándose el poder en unas pocas personas; (iii) se firma públicamente el contrato y se hacen rendiciones públicas también; y (iv) los miembros de la comunidad, incluyendo los dirigentes, acuerdan una contrapartida a desembolsarse en la cuenta comunitaria, y van depositando los tramos sucesivos que les corresponden según un cronograma.

35. Todos estos elementos contribuyen a establecer desde el comienzo una relación de confianza entre el Estado, representado por el Proyecto, y la organización campesina, planteándose el cumplimiento de compromisos jurídicos entre pares. En el caso de las mujeres, reconociendo que, en un comienzo, tenían menos posibilidades y menos costumbre a acceder a y controlar los fondos de la comu-

¹⁴ El FPC sustituyó muy rápidamente el Fondo de Semillas y Árboles propuesto en el diseño del Proyecto puesto que las mismas mujeres mostraron su inviabilidad y escaso interés al respecto, prefiriendo acceder a un fondo que apoyara los múltiples negocios rurales que ellas ya estaban desarrollando. Para mayores detalles sobre este proceso, ver: Evaluación de las actividades de manejo de recursos naturales con enfoque de género. C. Ranaboldo. PROCASUR-MARENASS, 2000.

¹⁵ Es muy importante diferenciar aquellos actores locales que están interesados en co-invertir y respecto a los cuales, según condiciones de pobreza, se pueden establecer mecanismos que faciliten los pagos; y aquellas personas que siguen en una lógica totalmente asistencialista y sólo buscan la donación sin ninguna contribución de parte propia. La experiencia de MARENASS es contundente en el sentido que estos últimos no constituyen los estratos más pobres de las comunidades, al contrario, en una gran mayoría de casos, se trata de las personas que disponen de mayor poder y mayor capacidad de intermediación social para obtener los “regalos” del Estado y las ONGs. Consecuentemente el hecho de no querer contribuir, en la experiencia de MARENASS, no es sinónimo de mayor pobreza y exclusión, al contrario.

nidad, se estableció el FPC para que ellas, organizadas en GOM, pudieran abrir su propia cuenta, manejándola directamente. Sin embargo, las mujeres también rinden cuenta frente a la comunidad como una forma de incluirlas con todos los derechos y deberes en la vida organizativa local.

3. Ajustes en la focalización de los grupos objetivo durante la implementación

36. A través del ajuste de los enfoques (desde la centralidad en los RNP a la focalización en los actores sociales) y la aplicación flexible de las metodologías e instrumentos señalados, MARENASS, en los hechos, fue identificando actores pertenecientes a sectores diversos de la comunidad y afuera de ella, rompiendo la inicial indiferenciación “comunidad y familia” presente en el diseño del Proyecto.

37. Estamos refiriéndonos a sectores que se diferencian con base en variables de género, generación, tipo de oficio/empleo, tipo de residencia, conocimientos, entre otros aspectos. No se trata de una tipología acabada ni de una estratificación sólo de carácter socio económico por las características generalizadas y difusas de la pobreza en las comunidades campesinas de la Sierra Sur, los procesos escasamente marcados de diferenciación social y los cambios acelerados en los patrones de vida. Más bien MARENASS ha llegado a visualizar diferentes actores pobres con diferentes estrategias en diferentes zonas de cobertura, lo cual ha implicado que la elección por parte de ellos de las opciones del Proyecto no sea homogénea. La capacidad de MARENASS ha consistido fundamentalmente en acompañar flexiblemente estas opciones, de acuerdo a cada caso.

38. En el caso de las mujeres, por ejemplo, se ha logrado una ruptura con la tradición anterior de las instituciones y los programas asistenciales, incluyendo los de donación de alimentos, que se dirigían a las mujeres casadas con niños pequeños. Hoy en día beneficiarias directas de MARENASS son mujeres de diferentes edades y estado social. En algunas zonas, ellas se orientan más hacia la participación en los concursos de manejo de RNP y en otras zonas están más involucradas en los GOM. Sin embargo, en todos los casos, tienen acceso directo a la información y a las alternativas canalizadas a través del Proyecto para que ellas mismas puedan tomar una decisión respecto al qué hacer.

39. El Proyecto también canaliza beneficios de acuerdo a las demandas de niñas/os y jóvenes en edad escolar, maestros de escuela, promotores comunales, *yachachiqs* y *yachags*, incorporando en estos últimos casos entre los beneficiarios también a los oferentes cuando se trata de personas pertenecientes al mismo estrato social de los campesinos, cuyo principal elemento diferenciador es su grado de conocimiento y sabiduría, y/o su grado de dinamismo de cara a la innovación y el cambio.

40. Entre los comunarios pobres, dependiendo de las zonas, el Proyecto tiene como beneficiarios directos a hombres y mujeres pequeños productores de anís, papa, maíz, fruta; horticultores; pequeños criadores de ovejas, llamas y alpacas; productores que engordan algunas cabezas de ganado vacuno; microempresarios, vendedores de servicios, artesanos y comerciantes en pequeña escala, entre muchos otros sectores. Aún cuando, como se señalaba, la diferenciación social no es muy evidente en las comunidades campesinas, se puede confirmar que se trata de los grupos objetivos entre los más pobres calculando la cantidad y calidad de sus activos en la situación inicial¹⁶.

41. Al concluir el 2004, una de las tareas pendientes de MARENASS sería mostrar con precisión la sistematización de la tipología de los actores sociales a los que se han canalizado los principales beneficios del Proyecto, las estrategias de los mismos y los impactos obtenidos en cada caso. Éste sería un último aporte realmente extraordinario por parte de MARENASS.

42. Sin embargo hay que tomar en cuenta que la EPT del 2003 ya ha llegado, de manera general, a una conclusión esclarecedora: “Las nociones de equidad social y familiar propagadas por la instrucción sobre género y ciudadanía así como también el empoderamiento de los participantes y grupos

¹⁶ Estos ejercicios han sido realizados, de distintas maneras y con niveles variados de profundidad, a través de los mapas parlantes y otras herramientas de diagnóstico inicial en las comunidades.

MARENASS, han impulsado una mejor (más equitativa y efectiva) atención, representación, distribución de beneficios hacia los sectores más pobres en la vida de la comunidad¹⁷.

C. Impactos

43. Como se señaló, el Proyecto se encuentra en su último año de ejecución, procediendo, entre otras actividades de cierre, a sistematizar los resultados finales. Sin embargo se cuenta ya con una valiosa información con base en: (i) la data procesada por el propio equipo MARENASS a través de la USE¹⁸; (ii) la EPT del 2003¹⁹; (iii) los resultados del estudio de innovación en Perú²⁰; y (iv) la evaluación por imagen²¹. A través de estos insumos se pueden identificar impactos muy importantes del Proyecto. En este informe se sintetizarán aquellos que tienen una relevancia directa en función de la focalización del grupo objetivo y los beneficios canalizados. Ver al respecto el Anexo A.

44. A nivel de **cobertura** de los grupos objetivo del Proyecto se pueden apreciar las siguientes tendencias:

- a) Se ha llegado al 100% de las 360 comunidades pobres del área del Proyecto, así como fue previsto en el diseño inicial de MARENASS.
- b) Se ha llegado al 100% de las 52 800 familias beneficiarias directas previstas en el diseño, básicamente a través del FOPRO y, más en general, del componente de CCT.
- c) Se ha llegado al 62,5% de familias beneficiarias directas a través del FOPRE (33 000 familias participantes en los concursos familiares e intercomunales) y al 77% a través del FAT (40 656 familias que han recibido asistencia técnica. Adicionalmente el 69% (36 432 familias) han recibido capacitación (por ejemplo en género, o en administración de FDC). Todos los porcentajes superan las metas inicialmente previstas.
- d) Se ha llegado a un número importante de mujeres (7 950) a través de los FPC canalizados hacia 530 GOM. De manera masiva, 23 636 mujeres han recibido capacitación y asistencia técnica a través del FAT, y el apoyo de los promotores vía FOPRO; 18 453 son usuarias directas del mejoramiento de los fogones y 15 542 del mejoramiento de vivienda a través de los concursos (FOPRE). Asimismo, respecto a las estadísticas iniciales que mostraban que las mujeres no aparecían como yachaqs, se ha incrementado notablemente su presencia entre los oferentes (339 mujeres). Los logros son mayores y más diversificados de los previstos inicialmente.
- e) Se muestra un porcentaje notable (38%) de familias beneficiarias directas que alcanzaron bases de sostenibilidad. Se entiende por sostenibilidad la transición de una situación de subsistencia y de inseguridad alimentaria a una condición de ciudadanos/as rurales emprendedores/as con capital fijo y financiero, seguridad alimentaria y producción de excedentes. Cabe señalar que este 38% es un porcentaje superior a lo que los especialistas consideran la base necesaria para que el proceso de difusión de las innovaciones pueda seguir velozmente y por cuenta propia.

¹⁷ Ver Resumen Ejecutivo EPT, 2003, p.9.

¹⁸ Ver el Anexo B. Bibliografía.

¹⁹ Evaluación Pre-Terminal del Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS). P. Simoni (jefe de misión), P. de Zutter, M. Spellman. FIDA, 2003.

²⁰ Informe final del estudio temático sobre experiencias innovativas del FIDA en Perú. P. Simoni (coordinador). FIDA, 2003; Diez clave de éxito en proyectos de desarrollo rural. P. de Zutter (editor). FIDA, 2004 (en fase de publicación).

²¹ CD: Las imágenes que hablan. Evaluación por imágenes. El caso MARENASS. PREVAL-FIDA-MARENASS, 2004.

45. Los resultados son a todas luces masivos considerando además que, por el proceso de contagio, difusión y replicación por cuenta propia sin apoyo del Proyecto, hay evidencias que el número de beneficiarios indirectos es mucho mayor²².

46. A nivel de **impactos logrados por ámbito**, se han identificado impactos en : (i) la vida de las familias; (ii) la vida de las comunidades; y (iii) las dinámicas locales y regionales. Entre los tres ámbitos existen conexiones que viabilizan bases de sostenibilidad para un desarrollo local en mayor escala y más incluyente.

47. En particular destacan impactos en:

- a) La capitalización familiar en los activos fijos que incluyen la mejora de la vivienda, los corrales y las instalaciones para animales, las terrazas, la infraestructura de riego parcelario, entre otros; la capitalización en activos financieros de las familias a partir de la disminución de gastos en insumos externos (fertilizantes y agroquímicos) y del aumento de los ingresos por una mayor producción y venta de excedentes. Los premios de los concursos también han pasado a formar parte de los activos financieros y luego, casi siempre, de los activos fijos.
- b) La capitalización comunal en los centros de uso comunal, los terrenos comunales, los pastizales, la captación y distribución de agua para riego, entre muchos otros aspectos. También en las comunidades los premios ganados han permitido incrementar los activos financieros que, por norma general, se han transformado rápidamente en activos fijos²³.
- c) El desarrollo del capital humano que se muestra a través del incremento de las capacidades de los actores locales (“saber, saber-hacer y poder”). Lo anterior se asocia directamente al mejoramiento de las condiciones de vida producido por: (i) el alivio de la carga de trabajo en las tareas cotidianas, sobre todo de las mujeres; (ii) una más variada y estable producción con la consiguiente reducción de la vulnerabilidad; (iii) la reconstitución del patrimonio y el mejoramiento del hogar; y (iv) la adquisición de nuevos bienes (mayor dinámica económica familiar).
- d) Un fortalecimiento del capital social, expresado por la legitimación y potenciamiento de las organizaciones comunales y la constitución de una densa red de relaciones interfamiliares, intercomunales e interinstitucionales.

48. La pregunta de rigor sería: ¿a qué costos se han obtenido estos impactos? El costo de MARENASS, por todo concepto, es de alrededor de USD 40 000 por comunidad o un promedio de USD 350 por familia. No sólo que, en relación con otras inversiones públicas y privadas es muy bajo, sino que se ha mostrado que la capitalización en las comunidades supera muy rápidamente este monto. En este sentido, se ha estimado, de una manera muy prudente, que de cada dólar estadounidense gastado por el Proyecto, en las familias y comunidades existían físicamente inversiones que iban de un mínimo de USD 3 a un máximo de USD 5. Este sorprendente nivel de inversión familiar y comunal es un indicador relevante, por un lado, de la proyección que puede tener la inversión del Estado cuando ésta se basa en las potencialidades de los campesinos y sus organizaciones, y por otro del nivel de apropiación de los mismos cuando se trata de iniciativas que acompañan sus estrategias reales de superación de la pobreza.

49. Finalmente, como un ejemplo de la canalización de beneficios a grupos tradicionalmente marginales, es útil observar los impactos en los activos humanos, sociales, naturales, físicos y financieros de las mujeres²⁴. Las tendencias muestran cambios acumulativos en las esferas productivas, reproductivas

²² Ver al respecto: Estudios de caso sobre manejo de agua y suelos en varias comunidades del área de cobertura. MARENASS, 2003-2004 ; Op. Cit. De Zutter, 2004.

²³ Existen evidencias que los intereses generados a través del FAT, los premios y otros aportes comunitarios en efectivo han contribuido, en algunas comunidades, a la creación de bancos comunales de microcrédito, manejados por los propios campesinos.

²⁴ Ver Cuadro 3 en Anexo A. Síntesis de impactos del Proyecto MARENASS.

y de gestión comunal que han contribuido a un verdadero empoderamiento de mujeres rurales quechua cuya visibilidad y respeto en las comunidades andinas solía ser muy bajo y no comparable con el imprescindible rol económico, social y cultural que ellas juegan. Los siguientes testimonios²⁵ ilustran algunos de estos cambios.

«Al comienzo qué iban a participar las mujeres. Los proyectos que llegaban a la comunidad, directo iban a los hombres, a los dirigentes y con ellos acordaban. O llegaban los técnicos y decían: 'Esto se hace'. Con MARENASS ha sido diferente porque somos nosotros que decidimos... Pero al comienzo las mujeres casi no venían. Desconfiaban. Decían: 'Qué será'. Hay que ser sinceros, a nosotros, los hombres tampoco se nos ocurría que tenían que participar las señoras. Ahora sí es distinto. Y además ellas ya no se dejan, quieren estar siempre»

Dirigentes de la comunidad de Santa Ana (Puquio, Ayacucho)

« MARENASS somos todos nosotros. MARENASS no son los técnicos. Y las mujeres saben eso.

Antes no era así, no estábamos organizadas, no estábamos interesadas. Antes sólo se juntaban las que tenían niños pequeños, se sentaban, no hacían nada y esperaban de recibir los alimentos. Además, cuando íbamos a la asamblea de la comunidad, las mujeres no podíamos hablar, teníamos miedo.

Ahora los grupos están abiertos a todas, viudas, casadas, solteras, abandonadas, con hijos, sin hijos, hay de todo un poco.

Ahora hay mujeres que son tesoreras, vocales, hasta presidentas. Bien lo hacen son activas, a veces mejor que los hombres. Ahora hay cambios, unas que otras hablan, y las otras apoyan. Antes, ni se sentaban juntas con los varones. Ahora cuando alguien les pregunta : '¿Y cómo van estas relaciones de género?' Nosotras les contestamos: 'Bien, las señoras ahora están sentadas adelante' . Y así pues mucho está cambiando en la comunidad »

Mujeres comuneras de San José Olaya (Andahuaylas)

« Ya no vivimos como animales, ya somos gente. Hasta del pueblo vienen a ver nuestras casas, acabamos que vivimos mejor que ellos. Al estar mejor en la casa, también nos animamos más para hacer otras cosas, participar en otros concursos, hacer negocios, ahora queremos cambiar más. Y las mujeres están más animadas que nunca.

Los concursos estimulan la cooperación dentro de la familia. Se valora más al trabajo de las mujeres, los niños y hasta de los abuelos. Hemos aprendido cómo vivir mejor con nuestros esposos, con los hijos y hasta con los vecinos.

Hemos aprendido que todos tenemos los mismos derechos, somos iguales, sólo que las mujeres trabajan más. Los hombres nos hemos dado cuenta que trabajan más. Ahora tratamos de ayudar, pasteamos el ganado, cuidamos a los hijos que antes era una vergüenza para un varón, hasta vamos a recoger leña o a lavar al río.

Aprendemos a vivir más en paz, por primera vez hemos hablado de la violencia y de lo que hace el alcohol en las familias. Ahora los hombres no pegan tanto, y cuando lo hacen el grupo de mujeres y el presidente de la comunidad los llaman a la reflexión y hasta les dan un castigo para que no vuelva a repetirse ».

Comuneras y comuneros de Sillota (Espinar)

²⁵ Op. Cit. Ranaboldo, 2000.

III. CONCLUSIONES

50. En esta sección se presentarán las conclusiones que se desprenden del análisis del caso específicamente en relación con el enfoque y los mecanismos de focalización de los grupos objetivo y la orientación de los beneficios a los mismos.

A. Innovaciones²⁶ introducidas en el enfoque y los mecanismos

1. A nivel de enfoque

51. **Empoderamiento: actores, no beneficiarios.** El ajuste introducido en los objetivos durante la ejecución del Proyecto respecto a su diseño inicial no es ciertamente formal: MARENASS pone al centro del desarrollo la “gente”. Por tanto el énfasis no está en la ampliación de la frontera agrícola o del manejo de los RNP hacia un incremento del valor comercial de los mismos, sino en el desarrollo de capacidades, el ejercicio de la ciudadanía y la búsqueda de equidad entre los actores locales. Al cambiar la lógica clásica, poniendo la gente y no el Proyecto al centro de la realidad, se va mucho más allá de un “proyecto participativo”, y los individuos, las familias y comunidades dejan de ser “beneficiarios” bajo tutela. Para aquello es clave una Unidad Ejecutora de Proyecto (UPE)²⁷ que acompaña las iniciativas de los ciudadanos, facilita procesos sobre la base de una normativa (convenios y contratos) pero no decide “en nombre de”. El empoderamiento resultante se muestra a través de muchos indicadores. El optimismo, la facilidad de manejo y actuación, la seguridad, la iniciativa y el dinamismo de los participantes en MARENASS son elementos verificables que han contribuido a mostrar el mayor peso de estos actores “empoderados” ante los grupos más “ricos” de la comunidad y las autoridades. Además se ha podido constatar que estas dinámicas continúan y tienden a fortalecerse luego del retiro del Proyecto, sentando bases para la sostenibilidad futura.

52. **Enfoque de demanda asociado a la transferencia directa de recursos financieros.** Guiar las intervenciones en base a las señales de la demanda no resulta independiente de las estrategias de empoderamiento y consolidación de la ciudadanía de la población ni de las prácticas adoptadas en los proyectos para evitar la intervención directa de su personal en las decisiones que conciernen a los usuarios. En la experiencia de MARENASS, desde el comienzo, se opta por eliminar la intermediación institucional. La adopción de un enfoque orientado por la demanda es ligada a la transferencia directa de fondos públicos (FDC), y la asunción de responsabilidades para su manejo por parte de los demandantes y sus organizaciones. A diferencia de lo que ocurre en otros proyectos, no se delega la administración de los FDC a “una gran diversidad de agentes como los gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, distintos ministerios u otros externos”²⁸ sino se da poder a los campesinos para tomar decisiones y ejecutarlas, eliminando toda discrecionalidad en los funcionarios y técnicos que tradicionalmente manejan estos fondos.

53. **Articulación demanda / oferta en condiciones de mercado.** MARENASS no trabaja sólo y exclusivamente desde la demanda. Alrededor del eje de dinamización y desarrollo de mercados locales, particularmente de servicios técnicos, se opera en tres ámbitos: (i) el fortalecimiento de los demandantes, y particularmente de los más pobres y marginales, para hacer solventes sus propias de-

²⁶ En el marco de MARENASS se conceptualiza la ‘innovación’ como el conjunto de conceptos, criterios e instrumentos que, por primera vez, el Gobierno de Perú y el FIDA emplearon sistemáticamente, en una escala considerable (desde el punto de vista temporal, territorial y financiero) y de manera novedosa para América Latina. Se logró una síntesis de anteriores experiencias puntuales, fragmentarias e incompletas, y se las llevó a la práctica. Op. Cit. EPT, 2003; De Zutter, 2004.

²⁷ Cabe señalar que la UPE es una unidad pequeña, integrada por 21 personas, incluyendo los administrativos, los mismos que tienen también una relación permanente con el campo. Se trata de una instancia ciertamente mucho más reducida respecto a las UPE de los proyectos FIDA de los años ochenta los que, en muchos casos, contaban con más de medio centenar de trabajadores.

²⁸ Estudios de casos sobre formas innovadoras de orientar los beneficios a los destinatarios previstos en el marco de los fondos de desarrollo. FIDA, 2004.

mandas; (ii) la adecuación de la oferta, involucrando a los líderes locales, los especialistas campesinos (*yachaqs* y *yachachiqs*) pertenecientes en muchos casos al mismo grupo social, estimulando un aprendizaje entre pares; y (iii) el mejoramiento de las condiciones en las que operan los mercados, por ejemplo contribuyendo a reducir los costos de transacción. A partir de la articulación entre estos tres ámbitos, van madurando las posibilidades de una mayor inclusión de los más pobres puesto que no se trata de transferencias de paquetes tecnológicos ni de encadenamientos productivos ni de centros de desarrollo de negocios, que se limitan a un enfoque de oferta orientada sólo a algunos tipos de productores. Un elemento fundamental han sido las pasantías que han contribuido a ampliar y democratizar la oferta disponible de conocimientos accesibles, pasantías que se desarrollan dentro y fuera del ámbito MARENASS²⁹ y a cuyos costos contribuyen también los beneficiados³⁰

54. En el caso de las pasantías, los principales mecanismos utilizados en función de un acceso democrático a las mismas han sido: (i) las decisiones son tomadas en el marco de las mismas instancias antes señaladas (la asamblea comunitaria, el GOM); y (ii) los criterios de elegibilidad han sido identificado, formalizados y socializados a través de los reglamentos de la comunidad y los estatutos de los GOM. En este marco los que acceden a las pasantías han sido sobre todo los actores más activos en el mejoramiento de los RNP y aquellos en los cuales se tiene confianza acerca de una “devolución” a la comunidad de los conocimientos adquiridos durante la pasantía.

55. Las dificultades de participación de las mujeres, en un principio, dependían mucho de las características locales. En una zona como Andahuayllas donde las campesinas están acostumbradas a viajar permanentemente para llevar sus productos al mercado, una pasantía no significaba una ruptura con sus prácticas diarias. En otras zonas, como Santo Tomás, donde la autoridad masculina era más fuerte y se asentaba, entre otros aspectos, en el hecho que sólo los hombres viajaban y tenían relaciones con lo externo, las dificultades fueron mayores. En los casos más complejos influyeron en una apertura paulatina de las pasantías a las mujeres: (i) la posibilidad de organizar “guarderías móviles” o sea personas que se ocupaban de los niños acompañando a las mujeres que iban de pasantía; (ii) el progresivo afianzamiento de las mujeres en los GOM y el hecho que dispusieran de dinero; (iii) los informes que ellas rendían de lo aprendido al regreso de las pasantías, contribuyendo a su mejor posicionamiento en la comunidad; y (iv) las orientaciones por parte del equipo y las capacitaciones de género a toda la comunidad.

56. **Creación paulatina de confianza sobre bases de transparencia y control social.** Al establecer reglas claras, legítimas y transparentes (con base en la formalidad y la legalidad) se facilitó el acercamiento paulatino de los grupos menos “pudientes” de la comunidad campesina, aquellos que en un comienzo pensaban que los proyectos sólo apoyan a los más “ricos” o a los que detienen poder. Al ver que podían concursar para distintos tipos de fondos, que existían jurados independientes y que todo trámite se hacía públicamente, incluyendo la firma de los convenios y contratos, y la rendición de cuentas, muchos se acercaron y fueron ganando confianza en un nuevo tipo de relación entre ciudadanos y Estado. Los que seguían en una lógica de asistencialismo puro y de prebendas no se sintieron motivados puesto que aquello significaba cambiar las reglas del juego que antes los favorecían sobre bases dudosas. Sin embargo, son especialmente las mujeres que han mostrado la capacidad de superar esta “tradicción” anterior: miles de ellas, acostumbradas a medidas paternalistas derivadas de las prácticas de instituciones de la iglesia, programas de donación de alimentos y también de las ONGs, abandonaron paulatinamente estos hábitos para ingresar a los GOM, competir por recursos, poner sus propias contrapartes en dinero, entre otras iniciativas novedosas.

²⁹ Por ejemplo, las mujeres integrantes del GOM de Ccoripampa de Abancay, en ocasiones solas y en ocasiones juntamente a la comunidad, recibieron pasantías de distintos tipos: desde mujeres pertenecientes a GOM de otras zonas (Andahuayllas, Santo Tomás, Espinar), hasta *yachaqs* y *yachachiqs* que fueron a aprender su manejo del GOM, conocer sus negocios y visitar sus parcelas con riego por compostura. Muchos de los visitantes provenían de otros departamentos del Perú e incluso de otros países.

³⁰ Los participantes han contribuido con porcentajes distintos, de acuerdo a los casos, entre un 10 y un 25 % del costo total de la pasantía.

57. Acciones afirmativas para las mujeres: Una pauta para la inclusión de los grupos marginales. En esta dimensión el Proyecto avanzó mucho más allá de lo establecido en el diseño inicial, a través de: (i) un enfoque amplio y abarcador respecto a la anterior perspectiva culturalista andina, lo cual implicó superar un análisis simple de familia y comunidad como un todo indiferenciado; (ii) el reconocimiento de diferencias impregnadas por la huella cultural que motivan estrategias diversas, sensibles a las demandas en cada área y con cada grupo de mujeres, y no recetas estandarizadas “de género”; (iii) el impulso al tránsito del espacio separado (el GOM) al espacio compartido (la comunidad, las organizaciones mixtas) como una señal del progresivo empoderamiento de las mujeres; (iv) la concepción de un manejo de RNP ligado al desarrollo de potencialidades y capacidades locales propias de las mujeres, visualizadas en múltiples negocios rurales; (v) la articulación entre tecnologías eficientes para el manejo de los RNP, y el ahorro del tiempo, la disminución y calificación del trabajo femenino, contribuyendo a articular los espacios productivos, reproductivos y de gestión comunal; (vi) la asociación entre incentivos (FDC) distintos, y no un solo fondo dirigido a las mujeres; y (vii) la capacitación en género orientada tanto a los núcleos familiares, involucrando hombres y mujeres, como al propio personal del Proyecto³¹. Lo anterior implicó trabajar simultáneamente en diferentes esferas, incidiendo no solo en el acceso a y el control de recursos y servicios, sino también contribuyendo a un mejor posicionamiento de las mujeres en el hogar y la comunidad, y afuera de ella. La aplicación de este enfoque fue posible en tanto se optó, conciente y explícitamente, por diversas acciones afirmativas hacia las mujeres, traducidas en instrumentos operativos definidos, al mismo tiempo que se avanzaba paulatinamente en la transversalización del enfoque de género en todos los mecanismos del Proyecto. Esta experiencia sirvió como una pauta para orientar cada vez más los beneficios del Proyecto también hacia otros sectores relativamente marginales de la comunidad, o cuyas potencialidades no estaban suficientemente visualizadas, como los jóvenes, los ancianos y los campesinos con menos activos.

58. Reconocimiento y acompañamiento de las estrategias de los pobres. La noción de reconocer y acompañar las múltiples estrategias de los actores locales y no sólo actividades estrictamente agropecuarias tiene una consecuencia directa en la ampliación del abánico de los actores locales. Se pueden beneficiar de los FDC del Proyecto aquellos actores pobres que no tienen suficientes activos (tierra, agua, pastos, ganado, recursos financieros, entre otros) para ser exclusivamente campesinos o productores agropecuarios, y que se dedican a actividades de servicios, transformación y comercio, entre otras. De esta manera se amplía la gama de los incluidos y las posibilidades de participación de los menos pudientes con efectos muy importantes en: (i) la visualización de las diferencias existentes entre los miembros de la comunidad, diferencias que, si bien en una situación de extrema pobreza, son relativas, es importante ir discerniendo para romper la lógica de la mítica igualdad comunitaria; (ii) el reconocimiento y respeto para todas aquellas iniciativas que representan una diversificación de lo agropecuario y contribuyen a la superación de la pobreza local; y (iii) la posibilidad de combinar eficientemente, sobre todo en el caso de los más pobres, la disponibilidad de activos familiares con bienes comunales. Este último es un factor que MARENASS ha estimulado permanentemente: las organizaciones comunales se han visto legitimadas y potenciadas cuando una falsa asimilación de lo comunal a lo colectivo tendía a verlas como un freno a las iniciativas privadas, contribuyendo a explorar nuevas relaciones entre público y privado que tengan impacto en la equidad social.

59. Énfasis en los activos de los pobres y no sólo en los ingresos. Un enfoque basado no solamente en los ingresos (flujos) sino en los activos propios (stock) de los pobres, permitiendo su acumulación, es un factor determinante de inclusión que contribuye a romper la lógica entre los llamados “campesinos viables” y los “no viables”. La acumulación de activos de los pobres les permite incrementar la autoestima individual y colectiva, la capacidad de negociación personal, la influencia social, la participación política, y protegerse mejor de los riesgos. Este tipo de entrada implica, por ejemplo, incluir a aquellos que no tienen suficiente base de activos físicos, financieros y naturales pero cuentan con diversos activos humanos como, por ejemplo, el conocimiento local. De hecho en MARENASS participan personas con formación escolarizada prácticamente nula y muchos analfabetas, cuyos saberes

³¹ Evaluación de las actividades en manejo de recursos naturales con enfoque de género en MARENASS. C. Ranaboldo. PROCASUR-MARENASS, septiembre de 2000.

tradicionales han sido estimulados y puestos en valor, facilitando su reconocimiento y respeto en la familia y la comunidad.

60. Articulación entre actores en el territorio: espacios de relaciones con nuevas potencialidades. El aporte de MARENASS a la reapropiación del territorio y a la consolidación de las redes intra e interfamiliares así como intercomunitarias, ha mostrado la existencia de otros actores, no necesariamente residentes en las comunidades que son claves para el desarrollo de las mismas. Esta nueva visión implica que, por ejemplo, los migrantes, los comerciantes y los agentes locales más emprendedores e innovadores, no tengan que ser vistos como competidores desleales de recursos que deberían ir a los más pobres. Las evidencias muestran que estos sujetos sociales son o se pueden convertir en catalizadores de cambios que desempeñan un rol dinámico y que, en varios casos, están dispuestos a invertir en sus localidades de origen, contribuyendo a abrir nuevas oportunidades para los más pobres. Al no considerarse el Proyecto como un actor permanente, se contribuyó al fortalecimiento de los verdaderos actores locales arraigados en el territorio: las comunidades campesinas, las organizaciones de base de distinta naturaleza como los grupos de mujeres, los gremios, las asociaciones de productores y también las municipalidades. A través de un tejido social fuerte es posible pensar en la sostenibilidad de las acciones emprendidas, y una continuidad de las mismas en términos de equidad. Aquello implica también la capacidad de negociación con otras instituciones, programas y proyectos de desarrollo que contribuyan a complementar inversiones.

2. A nivel de mecanismos

61. Como señaló la EPT, sería peligroso reducir la clave del éxito de MARENASS a la metodología, enfatizando un determinado instrumento o el conjunto de instrumentos como tales. Los criterios son esenciales y por tanto hay que hacer referencia a los enfoques ante señalados porque es de ellos que se desprenden los mecanismos. Entre los que combinan innovación y relevancia para corregir eventuales distorsiones en función de una mayor inclusión de los actores sociales, se señalan los siguientes.

62. Mapas parlantes y herramientas de planificación basadas en los conocimientos locales. MARENASS no se limita a aplicar una batería de herramientas participativas sino que parte del “crear en la gente y en sus conocimientos”. Aquello desencadena las posibilidades, particularmente a través de los mapas parlantes, de: (i) poner en releve el saber local desde distintos ámbitos (los ancianos, las mujeres, los niños, entre otros); (ii) usar métodos visuales que no marginan a los analfabetos; (iii) valorizar las potencialidades existentes, ante todo reconociendo y valorizando lo existente. Lo anterior no se logra preguntando cuáles son los problemas y las necesidades sino lo que quieren hacer los diferentes actores y cómo piensan lograrlo. No se trata de una planificación tecnocrática y meramente funcional a un proyecto sino de la posibilidad de plasmar y expresar sueños individuales, familiares y colectivos.

63. Los mapas parlantes, que funcionan como diagnósticos y bases para planes comunales, tienen que ser leídos de dos maneras en función de captar la diferenciación entre los sectores de la comunidad: (i) la distribución de los RNP de acuerdo a su ubicación, lo cual es un factor explicativo para abordar las diferenciaciones de género. P.ej. los recursos naturales ubicados en las parcelas familiares alrededor de la casa generalmente son controlados por las mujeres y son ellas a levantar demandas al respecto; y (ii) la elaboración de mapas por grupos ayuda a visualizar las distintas percepciones y usos de los RNP con base a criterios de género y generacionales.

64. Información para todos. MARENASS ha avanzado sustancialmente en una mayor comprensión de las diferenciaciones internas en las comunidades, no sólo en algunas “comunidades-tipo” sino en el conjunto de las comunidades del área de cobertura. Los mapas son útiles para obtener información acerca de la estratificación/diversificación de las comunidades y además han sido complementados con otros métodos participativos y tradicionales (encuestas/análisis estadísticos) de recolección y análisis de datos. Esta información ha sido utilizada en el día a día de la ejecución del Proyecto; y faltaría, como se señalaba anteriormente, que MARENASS, al terminar su ejecución, sistematice el conjunto de la información recaudada y utilizada para mostrar con precisión la tipología de los actores sociales a los que se han canalizado los principales beneficios del Proyecto, las estrategias de los mismos (p.ej.

de los más pobres y los menos pobres) y los impactos obtenidos según tipología. Esta podría ser una pauta interesante si hubiera la posibilidad que la División Técnica del FIDA implemente una FASE II del Estudio sobre el Targeting.

65. El hecho de llegar hasta las comunidades más aisladas y marginales convocando, con el apoyo de las autoridades locales, a todos los miembros de la asamblea democrática comunitaria, no es suficiente. MARENASS facilita una masiva circulación de información a través de: (i) pasantías e intercambios con comunidades y actores más avanzados para que los nuevos participantes en MARENASS vayan convenciéndose “por los ojos”, conociendo de cerca experiencias concretas; (ii) realización de actos relevantes (como la premiación de los concursos, la firma de convenios y contratos, entre otros) en ocasiones públicas asociadas a fiestas y festivales que permiten convocar a una gran cantidad de pobladores, incluyendo los residentes en ciudades³², levantar la identidad y cultura local al mismo tiempo que se hace transparente la información respecto al uso de los FDC; (iii) momentos de evaluación participativa y capacitación para todos los miembros de la comunidad, eventos que articulan la presentación de los resultados con la transmisión de información para aquellos que aún no participan; (iv) estrategias de comunicación ad hoc orientadas a mujeres y otros grupos marginales, con bajo nivel de lecto escritura y monolingüe quechua; y (v) uso de medios de comunicación que priorizan las imágenes antes que las palabras escritas. Este flujo continuo de información implica quitar el eventual monopolio de la misma a las autoridades y grupos más pudientes, contribuyendo a su acceso y uso más amplio.

66. **Convenios y contratos.** Como se ha señalado, la firma de convenios y contratos entre las comunidades y los grupos beneficiarios con el Proyecto va mucho más allá de un requisito formal/administrativo, representa una de las bases sólidas para el empoderamiento de los ciudadanos rurales. Algunos mecanismos que se han introducido para mejorar la inclusión han sido: (i) el nombramiento de una mujer, autoridad o no, en la firma de todo acto público con el Proyecto; (ii) la posibilidad que grupos de beneficiarios, más pequeños y específicos que la comunidad, vayan usando la personería jurídica de la misma para formalizar sus propios contratos (aquello implica control social más amplio pero al mismo tiempo no inhibe la iniciativa de pequeños grupos con iniciativas propias); y (iii) el seguimiento de la ejecución de los contratos a través de las asambleas comunitarias.

67. **Montos reducidos y contrapartes efectivas.** La experiencia de MARENASS muestra que los montos reducidos canalizados a través de los distintos FDC son suficientemente interesantes para los comunarios pobres mientras constituyen un desaliento para los que poseen una mayor cantidad y calidad de activos, sobre todo naturales, físicos y financieros. Sin embargo, muchos de éstos últimos van replicando las innovaciones con sus propios recursos, seleccionando aquellas más favorables a sus estrategias y negocios, contribuyendo a la masificación de las prácticas de buen manejo de RNP. En otras palabras, se va haciendo una mayor claridad entre aquellos que necesitan subsidios y aquellos que prefieren actuar a cuenta propia.

68. Por otro lado, el hecho que se tenga que depositar una contraparte en dinero en efectivo no constituye un obstáculo insuperable para los comunarios y sus organizaciones. La evidencia es la relación que la EPT encontró entre las inversiones del Proyecto y las inversiones de los campesinos. Las razones son básicamente las siguientes: (i) los actores locales, aunque pobres, aprecian tener acceso a recursos, servicios y mercados que corresponden a sus estrategias e iniciativas, y están dispuestos a invertir en ellas³³; (ii) van calculando con mucha precisión cuáles de las opciones del Proyecto les conviene más, cuál priorizar y cuál realizar simultáneamente, de manera que puedan darse beneficios cruzados en el tiempo (pe.j. usan los premios de los concursos para depositar su contraparte para la asistencia técnica; capitalizan los FPC y los GOM con el mismo fin); (iii) se asocian con los yachaqs para pagarles a la obtención del producto deseado, compartiendo los beneficios, según las cláusulas contractuales que establezcan con ellos; y (iv) la comunidad define mecanismos de compensación para

³² La comunidad es más que las familias que residen permanentemente en su territorio. Incluye, con diversa intensidad, a familias residentes en las ciudades y el exterior del país, las mismas que mantienen intereses en el lugar de origen.

³³ Esta evidencia no proviene sólo de MARENASS sino de otras experiencias en el Perú y otros países de América Latina.

que puedan aprovechar, por ejemplo de la asistencia técnica, también las familias que no pueden pagar las contrapartidas exigidas. Los beneficios, en términos de impacto, de esta modalidad son superiores a los mecanismos clásicos de extensión agropecuaria basada en la oferta y completamente subsidiada³⁴.

69. **Concursos.** Los orígenes y las motivaciones de los concursos en la cultura andina están ligados a las formas de concebir y articular la dimensión individual y la dimensión colectiva en las áreas rurales. En este marco influyen factores como: (i) la propia “estructura comunidad” y la relación que se establece con las familias y los individuos miembros; (ii) el establecimiento de relaciones de reciprocidad dentro de la comunidad, las cuales implican compartir faenas de distinta naturaleza tanto para la familia como para la comunidad (o como dirían los campesinos: “*lo que hoy tu haces para mí, te lo devuelvo mañana*”); (iii) las tareas compartidas para colaborar a los más débiles y pobres de la comunidad; (iv) la valorización de los recursos colectivos y las capacidades locales para sobrevivir en medios extremadamente difíciles; (v) la rotación de los cargos y las responsabilidades como principios democráticos básicos de alternanza de poder y autoridad; (vi) la demostración de las capacidades propias como símbolo de una familia/persona que sobresale (el que tiene mejores pastos, la vivienda más ordenada, los animales en mejor salud, etc.) y que puede ser un ejemplo para los demás, devolviendo parte de los beneficios que ha adquirido³⁵.

70. El Proyecto no ha “inventado” este mecanismo sino que se ha retomado las modalidades de competencia y competitividad preexistentes en las comunidades andinas. Sobre esta base social y cultural se ha estimulado la organización de concursos orientados a: (i) fomentar la adopción e imitación de nuevas prácticas; (ii) movilizar recursos locales; (iii) promover actividades colectivas para fomentar la cohesión; y (iv) premiar las iniciativas individuales, grupales y colectivas. Las propias comunidades, con el apoyo del Proyecto, van identificando, a partir de cada situación local, algunas medidas para facilitar una mayor participación en los concursos, como: (i) el establecimiento de premios para los *ccollanas* (o los que saben más) y para los “aspirantes”, de manera que los segundos no tengan que competir en desventaja con los primeros, y vean retribuido su esfuerzo inicial; (ii) la realización de trabajo en *ayni*³⁶ o grupos interfamiliares para apoyar las familias más débiles (viudas, núcleos con menos recursos); (iii) la implementación de concursos sólo para grupos específicos como mujeres, niños, maestros, entre otros; y (iv) la definición de la mejor secuencia en el tiempo de los concursos para facilitar la presencia en la comunidad de aquellos campesinos que migran temporalmente. Adicionalmente las comunidades fomentan las replicas de los conocimientos y las prácticas entre todos de los aprendizajes y las actividades alcanzadas por los actores más dinámicos.

³⁴ Al respecto se cuenta no sólo con la EPT de MARENASS sino con varias evaluaciones y sistematizaciones realizadas en distintos países. Ver: *Servicios de asistencia técnica privada en áreas rurales. Las experiencias del FIDA en Bolivia*. C. Ranaboldo. FIDA-CAF-GTZ. CID, 1997.

³⁵ En la tradición andina, cuando todos los comunarios de la comunidad se juntaban para sembrar una parcela colectiva de papa, se realizaban competencias entre las familias participantes (el hombre que abría el surco, la mujer que ponía la semilla y los niños que echaban el abono) para ver quiénes entre ellas acababa más rápidamente el trabajo haciéndolo con la calidad requerida. Estas familias eran premiadas de distintas maneras y adquirían prestigio en la comunidad. Y, como se puede fácilmente entender, no se trataba de las familias más ricas sino de aquellas que tenían mayores destrezas.

³⁶ Palabra aymara, utilizada también entre los quechuas, para indicar el intercambio recíproco del mismo bien o servicio en tiempos distintos. Se trata de una forma de reciprocidad todavía practicada en muchas comunidades campesinas.

B. Lecciones aprendidas de utilidad para la institucionalización y replicación

71. La experiencia de MARENASS genera algunas lecciones claves en términos de la focalización de los grupos objetivo y la consecuente orientación de los beneficios sobre bases de equidad. Estas lecciones se refieren principalmente a las innovaciones señaladas en la sección anterior. Muchas de ellas ya han sido consideradas en las nuevas operaciones del FIDA con los gobiernos peruano, boliviano, ecuatoriano y colombiano³⁷ y, en algunos casos, están siendo introducidas como parte de las políticas públicas de estos países³⁸.

72. Los potenciales y las condiciones que se han encontrado para ir adaptando las enseñanzas de MARENASS en contextos sociales, culturales, económicos, políticos e institucionales distintos, son básicamente las siguientes:

- a) En el diseño de los proyectos es necesario contextualizar la pobreza rural, que no tiene las mismas manifestaciones en todas las áreas y países, e identificar los sectores sociales pobres, diferenciándolos en base a sus activos y sus estrategias. Esta entrada no se basa en una noción de carencia ni de vulnerabilidad sino de potencialidades y capacidades factibles de ser incrementadas. Esta aproximación es posible si se cuenta con tiempo suficiente y recursos que permitan combinar, en la formulación: (i) sondeos en terreno realizados con el apoyo de facilitadores locales; (ii) grupos focales; (iii) procesos sistemáticos de consultas públicas³⁹; (iv) análisis desagregado de la base estadística nacional; y (v) mecanismos de focalización de los Estados en cuanto a las inversiones públicas⁴⁰. Lo anterior implica que la focalización del área y los grupos objetivo tiene que ser cada vez más fina en la fase de diseño, lo cual no elimina, al contrario, abre puertas para que la misma se vaya profundizando y flexibilizando acorde con la realidad y sus cambios, en el momento de la implementación.
- b) Es clave considerar las políticas y estrategias de los Gobiernos en relación con la pobreza rural, identificando el nicho de oportunidades para las operaciones del FIDA en cada país. La experiencia de los últimos años muestra que los préstamos del Fondo, por lo menos en algunos países de América Latina, no son solicitados para proyectos de asistencia social dirigidos específicamente a la población más vulnerable. Al contrario, los Gobiernos han identificado al FIDA como un aliado para apoyarlos en la innovación de enfoques y prácticas de desarrollo rural útiles para alimentar políticas e instrumentos públicos a favor del empoderamiento y el incremento de activos de los pobres rurales. Lo anterior es coherente con los lineamientos del documento estratégico regional para América Latina y el Caribe del FIDA⁴¹.
- c) La utilidad de emplear simultáneamente un conjunto de medidas (directas, facilitadoras, basadas en un menú de opciones y proactivas, de acuerdo a los casos) orientadas a facilitar la equi-

³⁷ Se está haciendo referencia con mayor énfasis a los siguientes seis proyectos: i) el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (CORREDOR) en Perú, en plena ejecución; (ii) el Proyecto de Desarrollo de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur en Perú (SIERRA SUR), a punto de empezar; (iii) el Proyecto de Asistencia Técnica para Pequeños Productores (PROSAT) y el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales (PROMARENASS) en Bolivia, ambos en ejecución; (iv) el Proyecto de Desarrollo del Corredor Central del Ecuador y el Proyecto *ACTIVOS* en Colombia, ambos en fase de formulación.

³⁸ Para la discusión sobre las políticas públicas y los aportes del FIDA, ver: (i) para el caso peruano: '*Provisión de bienes públicos*', C. Trivelli y M. Von Hesse, en *Desafíos del desarrollo rural en el Perú*. L. Castillo, A. Diez, y M. von Hesse. CIES, Perú, 2000; (ii) para el caso boliviano: '*Asistencia técnica rural*', C. Ranaboldo en *Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural (ENDAR)*. Gobierno de Bolivia, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Desarrollo, Sostenible y Planificación, Bolivia, 2003.

³⁹ Ver al respecto: Metodología para procesos de consulta pública. Misión de Formulación del Proyecto *ACTIVOS*. O.L. Molano. FIDA, 2004.

⁴⁰ Ver al respecto el proceso que se siguió para la definición del área del proyecto y los grupos objetivo: Informe de Formulación del Proyecto *ACTIVOS*. FIDA, mayo de 2004.

⁴¹ Documento estratégico regional. Estrategia del FIDA para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. División de América Latina y el Caribe. Roma, marzo de 2002.

dad en la canalización de los beneficios, tiene que basarse en la explicitación sólida de los enfoques orientados al empoderamiento de los actores locales y sus organizaciones. Si estos enfoques no están claros, se plantean tan sólo como un resultado y no como un proceso que empiece desde el primer día del proyecto, es difícil que, por sí solos, los mecanismos correctivos o de acción afirmativa puedan tener impactos contundentes y sostenibles en la equidad entre los actores locales.

- d) Algunos de los enfoques que han mostrado su potencial a favor de la equidad para ser aplicados, con sus propias características, en otros países, son los relativos a: (i) la centralidad en los actores sociales, sus activos y sus estrategias para valorizarlos, evitando la focalización en una oferta predeterminada del Proyecto; (ii) la apropiación de las iniciativas a partir de las demandas, la transferencia directa de recursos y la inversión propia de los pobres rurales, eliminando las intermediaciones institucionales innecesarias particularmente en el manejo de los fondos; (iii) la visión amplia de lo rural que trasciende lo agropecuario y el reconocimiento de las articulaciones multiactorales urbano-rurales; y (iv) la creación de nuevas bases de confianza y transparencia sobre normas contractuales legítimas y formales entre los ciudadanos y el Estado.
- e) Para operativizar estos enfoques que apuntan a una mayor equidad es fundamental contar con una articulación clara entre iniciativas individuales y control social, entre bienes privados y bienes colectivos, entre inversiones de los ciudadanos e inversiones públicas, de manera que particularmente los más pobres se vean beneficiados por dicha articulación. En este sentido se tiene que superar la lógica que las comunidades campesinas, en tanto organizaciones de base estructuradas, legítimas y democráticas, existirían sólo en cierta áreas de los Andes, con la consecuente consideración que enfoques y mecanismos como los de MARENASS tendrían una utilidad limitada a estos ámbitos. La experiencia ha mostrado que, al conocer más a fondo las dinámicas y la institucionalidad rural, en muchos otros países existen sólidas organizaciones sociales⁴². No se llamarán quizás “comunidades campesinas” pero ejercen los mismos roles y funciones de las primeras, constituyendo un enorme capital social (viabilizador de la concurrencia y complementariedad entre bienes públicos y bienes privados) que no puede ser ignorado u obviado por los proyectos de desarrollo.
- f) Algunos de los mecanismos que favorecen la equidad y que ya han mostrado niveles distintos de institucionalización y replicación en el Perú y otros países son los relacionados con: (i) fondos de distinta naturaleza para financiar los emprendimientos rurales, canalizados y manejados directamente por las organizaciones sociales de los pobres a través de contratos; (ii) metodologías de transferencia de recursos públicos basadas en el uso de dispositivos competitivos de asignación como los concursos o los comités locales de aprobación de recursos⁴³; (iii) acciones afirmativas orientadas a las mujeres y otros sectores/grupos con menores activos; y (iv) mecanismos transparentes y públicos de asignación de recursos y rendiciones de cuenta.
- g) En términos de arreglos institucionales para la implementación, es muy importante contar con una unidad ejecutora de proyecto con: (i) suficiente autonomía para agilizar la transferencia de los fondos sin verse limitada por la burocracia estatal, pero sometándose a los controles requeridos; (ii) articulada con las entidades públicas tomadoras de decisiones para viabilizar la retroalimentación de las experiencias del proyecto en función de las políticas y estrategias de inversión pública; (iii) flexible y abierta para que el equipo, debidamente capacitado, actúe como un facilitador. Cuando se habla de facilitación, a veces se piensa que el proyecto opera

⁴² El caso más evidente en este tipo de constataciones ha sido Colombia. En un país afectado por enormes conflictos y con un contexto urbano que tiende a ignorar la pobreza rural, se ha podido constatar no sólo la sobrevivencia sino la recreación y fortalecimiento de organizaciones sociales de base que constituyen el principal activo social para los pobres rurales, base de la que partir para reconstruir y valorizar sus potenciales y luchar contra la pobreza.

⁴³ En el caso peruano, tanto en el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco como en el Proyecto Sierra Sur se opera a través de los Comités Locales de Aprobación de Recursos (CLARs). Éstos califican y aprueban las propuestas de los demandantes y sus organizaciones, y son conformados por representantes de comunidades campesinas, organizaciones sociales de base, entidades territoriales y otras instituciones de acuerdo a lo que decidan los propios actores locales.

de manera anárquica y sin adoptar medidas suficientes para viabilizar los principios de equidad. La experiencia muestra, por todo lo dicho anteriormente, que es exactamente lo contrario y que la facilitación va estrechamente asociada al acompañamiento, no de las ofertas o las recetas de un proyecto, sino de las estrategias de los propios actores locales.

C. Conclusión general

73. Si se retoman las interrogantes planteadas por el FIDA y que han motivado el estudio sobre las formas innovadoras de orientar los beneficios de los FDC basados en la demanda⁴⁴, a la luz del caso de MARENASS en Perú se puede concluir que:

- a) Los **FDC constituyen un instrumento relevante** para orientar los beneficios a los más pobres, con base en una adecuada focalización de los grupos objetivos, en la medida en que sean acompañados por enfoques y mecanismos novedosos y coherentes entre ellos. Los enfoques no se reducen sólo y simplemente a una lógica de demanda, y los mecanismos no son herramientas funcionales a un proyecto desvinculadas de una orientación precisa. El eje transversal para plantear los unos y los otros está estrechamente vinculado a una apuesta al **empoderamiento** de los pobres rurales y sus organizaciones democráticas. Sin esta apuesta se arriesga una visión meramente tecnocrática, y por ese mismo motivo limitada, de los FDC.
- b) Los **FDC tienen que ser apropiados socialmente**. Los incentivos y los desincentivos relativos a la distribución de recursos de los FDC no pueden basarse sólo y exclusivamente en medidas externas provenientes de los proyectos, y las instituciones públicas y privadas que los promueven. Sin una apropiación por parte de los actores sociales y sus organizaciones, y sin la potenciación de sus propios mecanismos de distribución equitativa de beneficios, y por tanto sin control social, es difícil que las 'externalidades' por sí solas contribuyan contundentemente a construir relaciones más equitativas en una perspectiva sostenible.
- c) Los **FDC pueden tener un amplio alcance en contextos distintos**. La cobertura masiva de MARENASS con impactos contundentes en términos de equidad, y la replicación e institucionalización de sus enfoques y mecanismos innovadores en países, contextos y con pobres rurales muy distintos, muestran que su validez no está circunscrita a un país (el Perú), un tipo de organización social (la comunidad andina) y actores específicos (indígenas quechuas). Con las obvias adaptaciones contextuales, es razonable pensar que las bases conceptuales y metodológicas de los FDC empleadas en el caso peruano pueden tener una diseminación y aplicación entre amplios y diversificados sectores de la población rural.

⁴⁴ Ver sección A. El contexto : Estudio sobre formas innovadoras de orientar los beneficios.

ANEXOS

Síntesis de impactos del Proyecto MARENASS

1. Este Anexo presenta los siguientes tres cuadros que ilustran la cobertura y los impactos del Proyecto MARENASS⁴⁵:

- Cuadro 1: Cobertura de los grupos objetivo
- Cuadro 2: Impactos logrados por ámbitos
- Cuadro 3 : Impactos en los activos de las mujeres

Cuadro 1
Cobertura de los grupos objetivo

VARIABLE DE COBERTURA	COBERTURA EFECTIVA	PORCENTAJES
Total de las comunidades atendidas	360	60% del total de las comunidades del área y el 7% de las comunidades andinas registradas en el Perú
Total de las familias de la población meta	52 800	100% del total de las comunidades atendidas
Total de familias participantes en los concursos familiares e intercomunales	33 000	62,5% del total de las 52 800 familias de las 360 comunidades atendidas
Total de familias que reciben asistencia técnica	40 656	77% del total de las 52 800 familias de las 360 comunidades atendidas
Total de familias que reciben capacitación directa de yachaq	36 432	69% del total de las 52 800 familias de las 360 comunidades atendidas
Total de familias que alcanzaron bases de sostenibilidad	20 000	38% de la población de las 52 800 familias de las 360 comunidades atendidas
Total de GOM presentes en las comunidades	530	100% del total de las 360 comunidades atendidas con un promedio de más de un GOM por comunidad
Total de mujeres involucradas en los GOM	7 950	15% del total de las familias ⁴⁶ En las comunidades que empezaron en 1998 el porcentaje de familias que participan en los GOM es de un promedio del 43% del total de familias de la comunidad
Total de mujeres participantes en eventos de capacitación de distinta naturaleza	23 636	45% del total de las 52 800 familias
Total de mujeres usuarias directas de mejoramiento de fogones	18 453	35% del total de las 52 800 familias
Total de mujeres usuarias directas de mejoramiento de viviendas	15 542	29% del total de las 52 800 familias
Total de yachaq contratados	1 839	100% de los contratos estipulados entre las comunidades y los yachaq Del total de yachaq, 339 son mujeres (19%)

Fuentes: MARENASS, 2003 ; De Zutter, 2004.

⁴⁵ En este Anexo se presenta sólo una síntesis de los datos. Para la sustentación de los mismos, ver las fuentes señaladas en el Anexo B.

⁴⁶ En este caso, como en los tres siguientes, se ha calculado el porcentaje en base al indicador de una mujer adulta por familia.

Cuadro 2
Impactos logrados por ámbito

Ámbito del impacto	Tipo de impacto
En la vida de las familias	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la seguridad alimentaria • Mayor disponibilidad de dinero • Valorización del patrimonio familiar • Incremento en la capacidad de invertir tiempo (ahorro de tiempo, diversificación de actividades, nuevas iniciativas) • Mayor capacidad de inversión financiera • Consolidación de las familias y rearticulación de roles entre sus miembros • Fortalecimiento de las redes interfamiliares de solidaridad (incluyendo a los migrantes) • Desarrollo de los conocimientos y las capacidades • Elevación de la autoestima y las perspectivas individuales y familiares
En la vida de las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conversión de las comunidades en grandes escuelas-talleres • Incorporación de la educación ambiental en las escuelas • Incremento de capacidades para una gestión sostenible de los espacios comunales • Difusión de dinámicas de ordenamiento de los pueblos como centros residenciales • Vigorización e incremento de la legitimidad de la organización comunal • Fortalecimiento de la organización comunal en sus capacidades de gestión • Consolidación del rol de la organización comunal en garantizar la equidad social entre sus miembros • Ampliación de la relación y negociación con municipios e instituciones • Difusión del hábito de tener un capital financiero de la organización comunal • Intensificación de las relaciones y colaboraciones interfamiliares
En las dinámicas locales y regionales	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor circulación de gentes, conocimientos y productos • Dinamización de espacios y mercados • Incremento de iniciativas de desarrollo rural • Aumento del interés de los actores económicos urbanos en el desarrollo rural • Incremento de las colaboraciones interinstitucionales • Reforzamiento y adecuación del rol de los profesionales y especialistas diplomados en función de los servicios rurales • Regresión respecto al asistencialismo • Avance en dinámicas con perspectivas de sostenibilidad

Fuente: EPT, 2003; De Zutter, 2004.

Cuadro 3
Impactos en los activos de las mujeres

ACTIVOS	TIPO DE IMPACTO
Activos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la autoestima personal • Mayor seguridad en sí mismas • Mayor respeto por parte de los hombres y las autoridades de la comunidad • Valorización de la creatividad, los conocimientos y las iniciativas de las mujeres • Mejoramiento de la posición de las mujeres en la pareja, la familia y la comunidad • Incremento de las habilidades y capacidades personales y grupales en cuanto a oficios, actividades agropecuarias, manejo de recursos naturales y relacionamiento • Disminución de la marginalidad • Ejercicio de derechos básicos de ciudadanía (pe.j. en relación con la violencia intrafamiliar)
Activos sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de vínculos y confianza entre mujeres de condiciones distintas (incluyendo a las migrantes) • Mayor integración, visibilidad y toma de decisiones en las organizaciones comunitarias; incremento del número de mujeres que ocupan cargos como autoridades • Establecimiento de relaciones con otras comunidades y organizaciones • Interlocución y negociación con instituciones públicas y privadas
Activos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de iniciativas que relacionan el manejo de los RNP con emprendimientos económicos orientados a la generación de ingresos • Transmisión en la familia y la comunidad de una visión integral de manejo de los RNP que incluye lo reproductivo • Ahorro de tiempo • Alivio de la carga de trabajo
Activos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la infraestructura familiar (viviendas, fogones, letrinas, otros) • Valorización de la infraestructura productiva agrícola y ganadera con especial énfasis en los rubros y actividades que están a cargo de las mujeres (huertas, viveros, ganado menor, transformación de productos, entre otros) • Ahorro de tiempo • Alivio de la carga de trabajo • Incremento en el pago del jornal femenino
Activos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso directos a recursos y servicios • Mayor confianza y toma de decisiones respecto al empleo de sus ingresos y recursos monetarios individuales y grupales • Aprendizaje del manejo financiero y contable • Desarrollo de relaciones con entidades financieras • Diversificación de los negocios rurales y las fuentes de ingreso • Apertura de nuevos mercados y consolidación/diversificación de los existentes • Incremento en los ingresos • Mayores oportunidades de empleo • Mayores inversiones productivas y sociales

Fuentes: Ranaboldo, 2000 y 2002; EPT, 2003; De Zutter, 2004; Datos MARENASS, 2004.

Bibliografía

1. Documentos referenciales para el estudio

1. Formas innovadoras de orientar los beneficios a los destinatarios previstos en el marco de los fondos de desarrollo. FIDA, s.f.
2. Targeting in Shivrinarayam Natural Village: a case study of innovative targeting under the Chattisgarh Tribal Development Programme. FIDA, s.f.
3. Back-to-Office Report – India : 27 March – 06 April 2004 – IMI – Innovative Targeting under Community Development-Funds: Case Study on the Chattisgarh Tribal Development Programme (CTDP). Annina Lubbock, Gender and Poverty Targeting. FIDA, 18 May 2004

2. Documentos sobre MARENASS

1. Informe de evaluación ex ante. FIDA, junio 1995
2. Documentos de trabajo de MARENASS de comunidades participantes entre 1998 y 1999: (i) Resumen de diferencias y debilidades; (ii) Evaluaciones por encuestas por área; (iii) Manejo de tecnología; (iv) Mejoras en las familias; (v) Resumen organización comunal; (vi) Utilización de premios; (vii) Grupos Organizados de Mujeres (GOM)
3. La participación de las mujeres campesinas en proyectos productivos: el caso de tres proyectos del Estado. Rosana López, diciembre 1999
4. *Capacitación en el enfoque de género*. Cesar Sotomayor. MARENASS, 1999. Estudio de caso presentado en el Taller para el fortalecimiento de los aspectos de género en los proyectos FIDA asociados al PROCASUR. La Serena-Chile, 20-26 de junio de 1999
5. *Estudio diagnóstico: el enfoque de género en la ejecución de los proyectos FIDA asociados al PROCASUR*. Pilar Campaña e Ingrid Schreuel. Taller para el fortalecimiento de los aspectos de género en los proyectos FIDA asociados al PROCASUR La Serena-Chile, 20-26 de junio de 1999
6. El proyecto MARENASS y el enfoque de género (Producto del taller de autocapacitación), mayo de 2000
7. Evaluación de las actividades en manejo de recursos naturales con enfoque de género en MARENASS (Resumen ejecutivo, Informe central, Anexos). Claudia Ranaboldo. PROCASUR-MARENASS, 2000
8. Negocios rurales con grupos organizados de mujeres (Informe, Anexos). Claudia Ranaboldo. PROCASUR-MARENASS, 2002
9. Informe de la misión de evaluación pre-terminal de MARENASS. Pietro Simoni, Pierre De Zutter, Maria Spellmans. FIDA, 2003. www.ifad.org/evaluation/public_html
10. *Autogestión y facilitación para el desarrollo campesino (una experiencia del proyecto MARENASS)*. Percy Barrios. MARENASS, 2002
11. *Frutos de la tierra: el conocimiento. Investigaciones campesinas basadas en la propia práctica*. AA.VV. MARENASS-FIDA, 2003

12. CD: *Experiencia del qollana ganador de Phausi Altarani, Yauri, Espinar, Cusco. Leopoldo Maccarco Kana*. MARENASS-FIDA, 2003
13. Innovaciones en materia económica realizadas por el FIDA en el Perú. Carolina Trivelli. Estudio temático sobre experiencias innovativas del FIDA en Perú. FIDA, 2003
14. Informe final del estudio temático sobre experiencias innovativas del FIDA en Perú. Coordinador: Pietro Simoni. FIDA, 2003
15. Documentos de trabajo: (i) Estrategias de sostenibilidad; y (ii) Estrategias de salida. MARENASS, 2003
16. Equidad desde las bases. Compartiendo localmente, compitiendo globalmente: los concursos “Ccollanas y Aspirantes” en la comunidad de Huayhuahuasi, Espinar, Cusco. Tito Juárez C. y Julio Apaza Z. Oficina de Coordinación S. Tomás. MARENASS, julio de 2003
17. Ccolque Huayacca: un motivo para integrarnos en la comunidad. Una experiencia de créditos en la comunidad campesina de Antacollana. Jorge Danilo Cairo S. y Maximiliano Illachoque. Oficina de Coordinación de S. Tomás. MARENASS, 2003
18. Manejo de humedales y ordenamiento de pastoreo. Experiencias en la comunidad campesina de Hurayhuma, provincia Parinacocha, Ayacucho. Francisco Suarez H. Y Aurelio Limasca Q. Oficina de Coordinación de Puquio. MARENASS, 2003
19. Agua para la vida. Un estudio de caso de la gestión comunal del agua y el suelo en un contexto integrado de los recursos naturales. Experiencia del Proyecto MARENASS. Teofilo Zamalloa C., Antonieta Noli H. y líderes comunales del área de Espinar-Cusco. MARENASS, 2004
20. Riego con eficiencia. Un estudio de caso de la gestión comunal del agua y el suelo en un contexto integrado de los recursos naturales. Experiencia del Proyecto MARENASS. Teofilo Zamalloa C., Antonieta Noli H. y líderes comunales. MARENASS, 2004
21. CD: *Las imágenes que hablan. Evaluación por imágenes. El caso de MARENASS*. FIDA-PREVAL-MARENASS, 2004
22. Plan de trabajo de 2004. MARENASS, 2004
23. Informe de actividades de 2003. MARENASS, 2004
24. Directorio de oferentes tecnológicos yachaqs. MARENASS-MINAG-FIDA, 2004
25. Diez clave de éxito en proyectos de desarrollo rural. Editor: Pierre De Zutter. FIDA, 2004 (en fase de publicación)
26. Peru: Innovative Strategies for Reducing Poverty in the Southern Highlands. World Bank, 2004. www.worldbank.org

3. Otros documentos relevantes para el estudio

1. Servicios de asistencia técnica privada en áreas rurales. Las experiencias del FIDA en Bolivia. Claudia Ranaboldo. FIDA-CAF-GTZ. CID, 1997
2. Informe de evaluación ex ante del Proyecto de Manejo de Recursos Naturales del Chaco y Valles Altos (PROMARENASS). FIDA, septiembre de 2000

3. Provisión de bienes públicos, C. Trivelli y M. Von Hesse, en Desafíos del desarrollo rural en el Perú. L. Castillo, A. Diez, y M. von Hesse. CIES, Perú, 2000
4. Documento estratégico regional. Estrategia del FIDA para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. División de América Latina y el Caribe. Roma, marzo de 2002
5. Informe de evaluación ex ante del Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur. FIDA, marzo de 2003
6. Sistematización de diez estudios de caso de planes de negocio. Informe final. Olga Lucía Molano. FONCODES-Proyecto Corredor Puno-Cusco, 2003
7. Asistencia técnica rural, C. Ranaboldo en Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural (ENDAR). Gobierno de Bolivia, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Desarrollo, Sostenible y Planificación, Bolivia, 2003.
8. Informe de Formulación del Proyecto de Desarrollo del Corredor Central de Ecuador. FIDA, mayo de 2004
9. Metodología para procesos de consulta pública. Misión de Formulación del Proyecto ACTIVOS. Olga Lucía Molano. FIDA, 2004
10. Informe de Formulación del Proyecto ACTIVOS (Formación, Valorización y Acumulación de los Activos de las Mujeres, Jóvenes y Pequeños Productores Pobres en Zonas Rurales Representativas de Colombia). FIDA, mayo de 2004