

MINISTERIO DE AGRICULTURA



Evaluación de las actividades en manejo de recursos naturales con enfoque de género en MARENASS

Aproximaciones para la sistematización de un estudio de caso

Consultora: Claudia Ranaboldo
Programa Regional de Capacitación en
Desarrollo Rural (PROCASUR)

Índice

Antecedentes y desarrollo de este documento

Capítulo 1

La historias de las ideas: Desde el diseño ex ante a la actual concepción de género en MARENASS	1
1.1. ¿Qué es MARENASS? Una breve introducción al proyecto	1
1.2. Los planteamientos en el documento de evaluación ex ante de MARENASS	3
1.3. La relación de MARENASS con el PROFAGEP: Un interaprendizaje	4
1.4. La importancia de un equipo comprometido y creativo para la generación de nuevas reflexiones y prácticas.....	5

Capítulo 2

La historia de los hechos: La riqueza atrás de los papeles	8
2.1. La historia de los hechos contada por los documentos de MARENASS.....	8
2.1.1. Los Planes Operativos Anuales (POAs) y los Informes Anuales de Actividades: Superando dificultades.....	8
2.1.2. Reportes de las bases de datos de MARENASS: Descubriendo nuevas facetas del trabajo y haciéndonos nuevas preguntas.....	10
2.1.3. Otra información relevante y atractiva: Los videos como forma distinta de registro.....	12
2.1.4. Información de los talleres de autoestima, género y otras temáticas conectadas: Una entrada lúdica para “temas difíciles”.....	12
2.2. Con qué instrumentos se hace la historia?	13
2.3. Una mirada desde el campo.....	15

Capítulo 3

Desafíos al futuro	28
3.1. Conclusiones.....	28
3.2. Recomendaciones.....	33

ANEXOS:

- Anexo 1 Términos de referencia de la consultoría
- Anexo 2 Marcos referenciales de la consultoría
- Anexo 3 Cronograma de trabajo de campo
- Anexo 4 Documentos revisados durante la consultoría
- Anexo 5 Síntesis del proyecto MARENASS
- Anexo 6 Consideraciones de género en el documento de evaluación ex ante de MARENASS
- Anexo 7 La relación de MARENASS con PROFAGEP
- Anexo 8 La autocapacitación de género en MARENASS: Principales reflexiones y avances
- Anexo 9 Información de género en los Planes Operativos Anuales y en los Informes Anuales de Actividades
- Anexo 10 Cuantificación de resultados diferenciados por sexo en el Informe Anual de Actividades 1999
- Anexo 11 Reportes de la base de datos de MARENASS
- Anexo 12 Las capacitaciones en autoestima, género y otras temáticas vinculadas: Elementos sobresalientes de los informes
- Anexo 13 Instrumentos utilizados por MARENASS
- Anexo 14 Instrumentos vigentes en MARENASS por componente y actividad: Avances en la consideración operativa de la dimensión de género

Los concursos no son para recibir alimentos o herramientas gratis como se hace en otros proyectos. Los concursos son para nosotros, para nuestra familia. Nuestra tierra se pone mejor y nosotros también.

**Comuneras y comuneros de Huayllani
(Santo Tomás)**

¿Por qué no? Nosotras podemos hacerlo, podemos aprender, podemos ir al banco, sacar plata, volver a depositar. Toda la vida, si miramos al varón, no vale. No hay que tener vergüenza y miedo porque podemos. ¿Acaso es tan difícil?

**Grupo Organizado de Mujeres de Concacha
(Abancay)**

Estamos orgullosos porque no es sólo la cocina. Poco a poco estamos cambiando los establos, las parcelas alrededor de la casa, utilizamos abono, en fin un montón de cosas están cambiando. Ahora hasta ponemos flores como macetas en nuestras terrazas. Todo se ve más bonito.

**Comuneras de José Olaya
(Andahuaylas)**

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. Para eso nos hemos juntado, hemos dibujado el mapa de cómo era nuestra comunidad hace 20 años, cómo es ahora y cómo vamos a querer que sea.

Pero 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)**

Antecedentes y desarrollo de este documento

En el ámbito de la relación entre el Proyecto Manejo de Recursos Naturales de la Sierra Sur (MARENASS) y el Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural (PROCASUR), el primero solicitó la realización de una consultoría dirigida a evaluar las actividades en manejo de recursos naturales con enfoque de género.

A partir de esta demanda de MARENASS, PROCASUR desarrolló una convocatoria dirigida a empresas consultoras y consultores individuales para que presentaran propuestas al respecto. El documento de base facilitado a los convocados fue un análisis desarrollado por el propio MARENASS: “La mujer rural y su participación en la generación del ingreso familiar. Una experiencia de trabajo con el Proyecto MARENASS (Perú). Marzo de 1999”. Sobre la base de la propuesta seleccionada se elaboraron los términos de referencia de la consultoría, los mismos que están detallados en el Anexo 1 de este informe.

La consultoría se realizó durante 25 días entre los meses de junio y septiembre de 2000 a través de las siguientes etapas:

- ❖ **Una fase de organización** en la que se revisaron los principales documentos producidos por MARENASS y se elaboraron los marcos referenciales de la consultoría (ver Anexo 2).
- ❖ **Una fase de preparación** en la que, sobre la base de los criterios acordados con la consultora, las Oficinas de Coordinación Zonal (OCZ) juntamente con el Coordinador Ejecutivo y la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) se hicieron cargo de organizar el cronograma y las visitas a realizarse. La finalidad fue cubrir las 4 zonas del proyecto, es decir Abancay, Andahuaylas, Puquio y Santo Tomás/Espinar ⁽¹⁾.
- ❖ **Una fase de recolección de la información en terreno** (ver Anexo 3) que incluyó: i) interlocución con la Coordinación Ejecutiva, miembros de la UCP y los 4 equipos zonales; ii) visita a 15 comunidades distribuidas en las 4 zonas; iii) reuniones colectivas (asambleas comunales) en 8 comunidades; iv) reuniones por separado con grupos de dirigentes comunales, directivas y miembros de base de las organizaciones de mujeres en 11 comunidades; v) visitas a familias que habían construido terrazas, mejorado parcelas, tierras de pastoreo, viviendas y otros aspectos a través de los concursos; vi) contactos con yachaq, yachachiq ⁽²⁾ y promotores comunales; vii) entrevistas con los/as consultores/as de género contratados por MARENASS; viii) recaudación de información acerca de proyectos e instituciones presentes en el territorio; y ix) complementación de información documental generada por MARENASS. Este conjunto de actividades se desarrolló durante 12 días, otorgando a esta fase la mayor cantidad de tiempo durante la consultoría.
- ❖ **Una fase de estructuración y análisis de la información** realizada por la consultora en contacto con el equipo de MARENASS. Esta fase concluyó con la elaboración de un informe preliminar que fue enviado a PROCASUR y al proyecto para su consideración.
- ❖ **Una fase final de discusión del informe preliminar y elaboración de la versión final.** Esta fase implicó la realización de una reunión del Comité de Coordinación, Seguimiento y Evaluación del Proyecto (COCOSE) ⁽³⁾ en la ciudad de Cusco. En esta ocasión se intercambiaron criterios sobre la calidad del informe y se discutió la sección relativa a conclusiones y recomendaciones. En la revisión conjunta se incorporaron las opiniones del Contralor de Operaciones del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en Perú, Sr. Roberto Haudry y del Coordinador de PROCASUR, Sr. Juan Moreno. Finalmente la consultora procedió a: i) ajustar el informe final, enriqueciéndolo con la discusión desarrollada y sintetizando al máximo el documento de manera que fuera más fácil su

¹ En el 2000, la Oficina de Coordinación Zonal, antes llamada, OCZ Santo Tomás, adquirió el nombre de OCZ Cusco puesto que incluye Santo Tomás y Espinar. A fines de este informe que analiza la ejecución anterior, se seguirá llamando OCZ Santo Tomás.

² **Yachaq:** Técnicos, campesinos y profesionales que enseñan una determinada técnica de producción y conservación de los recursos naturales para la producción. Éstos, a su vez, capacitan a yachachiq y directivos comunales. La idea es que sean contratados por los comuneros a través del Fondo de Asistencia Técnica (FAT).

Yachachiq: Miembros delegados por la comunidad y que aprenden técnicas de los yachaq. Su función es la de dinamizar y capacitar a las familias campesinas.

³ El COCOSE es una instancia creada por MARENASS que permite: i) realizar la coordinación operativa; ii) desarrollar la autocapacitación de los equipos; y iii) reflexionar acerca de los enfoques y las estrategias del proyecto. Se trata de un referente amplio y democrático puesto que participa prácticamente todo el equipo de MARENASS.

lectura; ii) presentar en anexos ⁽⁴⁾ los datos que contribuyen a sustentar el informe principal y la metodología utilizada en la consultoría; y iii) elaborar un resumen ejecutivo.

Cabe señalar que, en los marcos referenciales de la consultoría, se señaló que la evaluación se orientaría a:

- 1. Reconstruir el proceso a través del cual el Proyecto MARENASS había tomado en cuenta la dimensión de género, intentando visualizar no sólo los aspectos formales (aquellos planteados en los documentos) sino también los informales y no explícitos, en términos de conceptos, herramientas y resultados.*
- 2. Contextualizar el anterior análisis en la especificidad del proyecto en lo que se refiere al manejo de temas ambientales con una dimensión de género y la acumulación de conocimientos y prácticas al respecto.*
- 3. Explicitar los pasos y factores claves (exitosos y menos exitosos) del proceso en función de los resultados que se están obteniendo y del aprendizaje que se está generando.*
- 4. Proponer y discutir ajustes al proceso implementado hasta la fecha, formulando pautas para la futura estrategia de género del Proyecto MARENASS.*

Durante el desarrollo de la consultoría y a través de un dialogo enriquecedor con el equipo de MARENASS, se acordó con el Coordinador Ejecutivo, Sr. Cesar Sotomayor, algunos elementos que son claves de considerarse en el momento de analizar el informe. Éstos son:

- *La importancia de tomar en cuenta todo el proceso previo o sea “la historia” de la consideración de los aspectos de género en el proyecto, tanto en términos conceptuales como metodológicos. Desde el comienzo el equipo de MARENASS mostró un compromiso y una creatividad fuera de serie en el medio de los proyectos en función no sólo de asumir el enfoque sino también de “decodificarlo” y adaptarlo a las múltiples realidades representadas por sus Zonales. Muy pronto quedó claro que el principal activo que tiene actualmente MARENASS es representado por el valor de sus recursos humanos.*
- *A partir de lo anterior, la consultoría no estaba pensada para “iluminar caminos” que ya se están recorriendo, ni para “operativizar” aspectos que ya están siendo tomados en cuenta, ni para evaluar en un sentido estricto el accionar de MARENASS. La consultoría no fue impuesta por externos sino representó una demanda del proyecto, como pocas veces suele ocurrir en las operaciones de desarrollo. Por tanto, y como bien expresó el equipo entre las conclusiones de su Taller de Autocapacitación sobre el enfoque de género en MARENASS (mayo del 2000), la consultoría debía considerar los avances obtenidos y “generar valor agregado” a partir de aquello. Menudo desafío que implicaba dejar a un lado la clásica mirada desde afuera, rápida y poco involucrada para sentirse un poco parte de los procesos que el proyecto contribuye a estimular. Un desafío que incluye sin duda corresponsabilidad en lo que se vaya a debatir y sugerir.*
- *Se consideró la preocupación del proyecto en relación a los atrasos de la estructuración de un sistema de seguimiento y evaluación, situación que no depende de la voluntad de MARENASS. También se tomó en cuenta que el FIDA está apoyando una segunda fase del Programa de Fortalecimiento de los Aspectos de Género en Proyectos FIDA (PROFAGEP), denominado ahora PROGÉNERO.*
- *En este contexto pareció pertinente ajustar un poco el carácter del informe con la idea de: i) contribuir a dar pautas para una permanente sistematización de los procesos y resultados ligados a una propuesta novedosa de manejo de recursos naturales en una lógica de equidad (de ahí la importancia de la estructuración de la información en anexos); y ii) poner en la mesa de discusión de PROGÉNERO la experiencia de MARENASS como un proyecto piloto.*

Con las anteriores orientaciones, este informe intenta:

⁴ Los anexos, en este caso, tienen una importancia particular desde dos puntos de vista: i) presentar ordenadamente la información que se pudo recoger, de manera que estos insumos sistematizados puedan ser de utilidad en el futuro para el equipo; ii) sustentar el análisis, las conclusiones y recomendaciones que se presentan, de manera sintética, en el informe principal.

- *Contextualizar las características propias del proyecto, sobre todo en relación a aquellos aspectos más novedosos que se pretende impulsar.*
- *Realizar un mini recorrido de lo que hemos llamado “la historia de las ideas”, es decir el tránsito constructivo desde un diseño de proyecto al marco referencial que el equipo ha contribuido a crear en una articulación permanente entre práctica y reflexión.*
- *Explicitar los principales procesos y resultados, o “la historia de los hechos”, que se pueden visualizar a dos años y medio de la ejecución de sus componentes, buscando una lectura que fuera más allá de lo señalado formalmente en los documentos oficiales, a través de una “mirada desde el campo” puesto que se tuvo la oportunidad de dedicar la mayor parte del tiempo de la consultoría a la interlocución y conocimiento de terreno. En este ámbito se dio mucha importancia a los testimonios que se recogieron, los mismos que funcionan como una suerte de “contrapeso” a lo que un proyecto puede escribir y documentar.*
- *Promover una discusión interna y externa al proyecto en cuanto a los principales desafíos que se estarían visualizando e identificar juntamente con el equipo algunas pautas sobre “cómo enfrentarlos”.*

De esta manera el informe, sin desvirtuar los propósitos iniciales, se situaría a mitad entre un comienzo de sistematización en lo que se refiere a los aspectos de género entrelazados con las distintas actividades de MARENASS; y la propuesta de un conjunto de insumos para la discusión relacionada con la estrategia de género del proyecto.

Esperamos que el producto que se presenta aquí satisfaga mínimamente aquellas “pretensiones”. Como disculpa por las imperfecciones e imprecisiones que se podrán encontrar, el equipo de MARENASS y la consultora estamos conscientes que se trata de un proceso que sí tiene historia pero que es relativamente nuevo en términos de estructurar una reflexión más sistemática. Sin embargo, la consultora está también segura que el equipo tiene todas las condiciones para seguir en este camino de una manera solvente y creativa.

Al final de este trabajo, me quedó la duda respecto a la cantidad y calidad de los aportes: ¿Quiénes se beneficiaron más? ¿Los profesionales, técnicos y promotores de MARENASS? ¿La consultora? ¿Ambos? En el fondo de las cosas, y sin caer en demagogia sino siendo coherentes con el enfoque del proyecto, este tipo de iniciativas tienen su justificación en la medida en que sirvan para las mujeres y los hombres campesinos con los que se está interactuando. Y aquello significa básicamente mejorar la labor de facilitación y de canalización de oportunidades. Con lo cual deberíamos comprobar más adelante si efectivamente este esfuerzo valió la pena.

*Claudia Ranaboldo
La Paz (Bolivia), 10 de septiembre de 2000*

Capítulo 1

La historia de las ideas: Desde el diseño ex ante a la actual concepción de género en MARENASS

En este Capítulo interesa mostrar el tránsito entre las propuestas básicas del diseño ex ante (1995) del proyecto y la orientación actual. Se considerarán también los aportes canalizados en 1999 por las consultoras del Programa de Fortalecimiento de los Aspectos de Género en los Proyectos FIDA (PROFAGEP).

Este “repasso” apunta a señalar dos aspectos peculiares. El primero es que las ideas y las prácticas se van articulando y retroalimentando permanentemente en la implementación de MARENASS. En este sentido, no se observa el “típico” rechazo de los operadores de desarrollo hacia la conceptualización. Al contrario se identifican aportes inteligentemente ceñidos al contexto y los objetivos del proyecto, y no dirigidos a querer superar todas las discriminaciones y desigualdades de género existentes.

El segundo aspecto a subrayarse es la actitud creativa que ha permitido que el proyecto pase de las pautas generales que ofrecía el Informe de Evaluación Ex Ante a un enriquecimiento del diseño inicial. En este sentido, el equipo ha evitado hacer lo que es común: quejarse que el documento ex ante no ofrecía suficientes “luces” y no se adecuaba a la realidad, óptima excusa para entrar en un estado de inmovilización y pasividad respecto a cómo “insertar la dimensión de género”. Tampoco se precipitó a recurrir a las consultorías para mostrar que “algo se estaba haciendo” o que se les diera la receta del “cómo hacerlo”. Más bien se forjó una propuesta propia, se la aplicó y luego se la empezó a discutir con instancias externas procurando, con mucha apertura, incorporar nuevos conceptos y herramientas.

1.1. ¿Qué es MARENASS? Una breve introducción al proyecto

El Proyecto Manejo de Recursos Naturales de la Sierra Sur (MARENASS) es un proyecto del Ministerio de Agricultura del Perú que está siendo implementado desde septiembre de 1997 con apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Es necesario contextualizar brevemente el proyecto (ver Anexo 5) puesto que, de otra manera, sería difícil entender la evolución de la dimensión de género desarrollada por el equipo de MARENASS juntamente con los campesinos y las campesinas.

MARENASS se implementa en las áreas más deprimidas de los departamentos de Cusco, Apurímac y Ayacucho. La **cobertura total** abarca 599 comunidades campesinas de 13 provincias en una superficie estimada de 58.800 Km². Los **usuarios directos** llegan al 62%, es decir 360 comunidades equivalentes a 52.800 familias.

Los **principales problemas** que se enfrentan en el área del proyecto están ligados a: i) la degradación de los recursos naturales (suelos, pastizales, bosques andinos, recursos fitogenéticos y agua); ii) una situación de extrema pobreza tanto en los aspectos sociales como económicos; y iii) la insuficiencia y escasa calidad de la transferencia de tecnologías.

En el siguiente cuadro, se resumen los **enfoques**, la **misión** y el **objetivo principal** de MARENASS:

ENFOQUES

- El manejo de los recursos naturales para la producción (RNP).
- Las iniciativas campesinas por encima de la “propuesta institucional”.
- La transferencia de fondos públicos directamente a las comunidades campesinas.
- La canalización de diferentes servicios de desarrollo rural.
- La consideración del factor humano como eje de todos los esfuerzos.

MISIÓN

Facilitar el desarrollo autogestionario de las familias y comunidades campesinas más pobres de la Sierra Sur del Perú, transfiriendo permanentemente responsabilidades, recursos y promoviendo oportunidades para mejorar su calidad de vida, tomando en cuenta su capacidad de gestión, organización y entorno; respetando y revalorando su cultura y autonomía.

OBJETIVO PRINCIPAL

Ampliar las áreas cultivables e incrementar el valor comercial de los recursos naturales para la producción (RNP) de los agricultores de la Sierra Sur del Perú.

El Proyecto viene ejecutando tres estrategias de las cuales la productiva, conocida también como Pachamama Raymi, y la de acompañamiento (fondos semilla) son instrumentales y se orientan hacia la sostenibilidad de manera que las nuevas prácticas duren más allá del período de ejecución. Para la aplicación de estas estrategias existen cinco postulados básicos que son los siguientes: i) minimización de la presencia del proyecto en su ámbito de acción mediante la coordinación y transferencia de responsabilidades de ejecución a las comunidades; ii) reforzamiento de las estructuras organizativas de las comunidades campesinas; iii) incorporación de la mujer en igualdad de condiciones en las actividades del proyecto y su participación directa en la toma de decisiones comunales; iv) establecimiento de un marco institucional y administrativo ágil, que permita el manejo y la transferencia eficiente de los recursos del proyecto; y v) facilitación de las condiciones para la participación de instituciones públicas y privadas en la complementariedad de esfuerzos.

ESTRATEGIA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA PRODUCTIVA (Pachamama Raymi o Fiesta/Culto a la madre tierra)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación de campesino a campesino en el uso de alternativas tecnológicas para la conservación y recuperación de los RNP. 2. Concursos para la difusión/extensión de dichas alternativas (Pachamama Raymi). Los concursos prevén el manejo de un fondo de premios (FOPRE).
ESTRATEGIA DE ACOMPAÑAMIENTO (los fondos semilla)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fondo de Asistencia Técnica (FAT) 2. Fondo de Producción y Comercialización (FPC) 3. Fondo de Contratación de Promotores Comunales (FOPRO) 4. Fondo para la Ampliación de la Frontera Agrícola (AFA)
ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia se sustenta en las anteriores dos. • El proyecto ofrece incentivos por 4 años consecutivos al cabo de los cuales se espera que los agricultores logren un salto tecnológico y paralelamente inicien un período de recuperación de sus RNP que les permita incrementar su valor en el mercado y por tanto sus condiciones de negociación. • MARENASS no ofrece tecnologías que impliquen costos recurrentes.

El proyecto tiene **cuatro componentes**, los mismos que engloban las estrategias anteriormente señaladas:

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPONENTES
1. CAPACITACIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO (CCT)	<i>Este componente forma parte de 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.</i>
2. SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCIÓN (SAP)	<i>Este componente forma parte de la estrategia de acompañamiento y constituye una acción complementaria al anterior componente (CCT). El objetivo del SAP es coadyuvar al autodesarrollo de las comunidades campesinas a través de la capacitación y la asistencia técnica identificada y pagada por los propios comuneros, así como la creación de un mercado de semilla de pastos, árboles y otros productos, la ampliación de sus fronteras agrícolas y su inserción en los mercados financieros. Es a través de este componente que se canalizan los distintos fondos previstos en el proyecto</i>
3. UNIDAD DE COORDINACIÓN DEL PROYECTO (UCP)	<p><i>Es el componente ligado directamente a la gestión del proyecto. Prevé:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Una UCP, responsable por la gestión y coordinación de los componentes, cuya sede se encuentra en Abancay. Esta UCP asume también la responsabilidad de la OCZ de Abancay. Cuenta con 5 personas.</i> • <i>Cuatro OCZ en Puquio, Espinar, Andahuaylas y Abancay. Cada una de las OCZ cuenta con 4 personas a excepción de Abancay que sólo tiene 2.</i> • <i>El total del equipo de MARENASS es de 19 personas.</i> • <i>Si se compara la extensión territorial del proyecto con la cantidad de personal, se entiende cómo los enfoques y las estrategias hayan sido efectiva y coherentemente planteadas en términos de autonomía de las organizaciones y familias campesinas.</i>
4. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AUDITORÍA (SEA)	<i>Debido a la necesidad de documentar una propuesta novedosa como la de MARENASS, demostrando sus impactos, en el diseño ex ante del proyecto se destinaron recursos importantes para este componente. Lastimosamente este componente, por motivos ajenos a la voluntad de MARENASS, no ha sido aún implementado.</i>

1.2. Los planteamientos en el documento de evaluación ex ante de MARENASS

MARENASS, al ser formulado entre 1994 y 1995 ⁽⁵⁾, hace parte de una última generación de proyectos apoyados por el FIDA. Éstos, particularmente en los países andinos, incursionan en una mayor atención hacia los aspectos de género en el marco de una concepción renovada de desarrollo rural y gestión local ⁽⁶⁾. Entonces en el diseño del proyecto se realizan esfuerzos para considerar la dimensión de género ⁽⁷⁾ en coherencia, además, con la estrategia del FIDA para Perú (1991).

En el diseño ex ante (*ver Anexo 6*) se evidencia una **perspectiva** marcada por aspectos culturales y organizativos-sociales que explicarían la evolución de la comunidad campesina. En esta lógica no se resiste a la tentación de afirmar que la ruptura de la unidad familiar fue causada por “el sistema occidental imperante” en la medida en la que se pretendió cambiar el rol histórico productor de las mujeres. La problemática rural afectaría tanto a hombres como mujeres por igual, sin embargo existirían núcleos de marginación hacia la mujer que serían importantes de atender. Estos serían: i) analfabetismo y desvalorización; ii) inadecuada comprensión del rol productivo; iii) falta de servicios de apoyo (como capacitación, asistencia técnica y crédito); y iv) actitudes equivocadas de proyectos y operadores de desarrollo.

⁵ República de Perú-FIDA. Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur del Perú. Informe de la Misión de Evaluación Ex Ante. Junio de 1995.

⁶ Para una comparación con las tendencias similares que se detectaron en Bolivia, ver: *Mujer, Género y Desarrollo Rural. Las Experiencias del FIDA en Bolivia*. C. Ranaboldo y M.E. Canedo. FIDA-CAF. CID Plural Editores. La Paz-Bolivia, 1999.

⁷ La Perspectiva de Familia y Género en el Proyecto. Informe de la Misión de Evaluación Ex Ante. Junio de 1995. pp.50-52; Anexo III del Informe de la Misión de Evaluación Ex Ante. Grupo Objetivo: La Comunidad Campesina y la Mujer Rural.

A partir del análisis anterior se formulan algunos **objetivos** ligados sobre todo a la capacitación de las mujeres en aspectos técnicos y sociales, buscando una elevación de su autoestima y su valoración como elementos productivos de la sociedad. Estos objetivos, formulados de una manera no suficientemente precisa, no fueron integrados en los objetivos generales y específicos del proyecto, dificultando su operativización.

Las **estrategias** propuestas se limitaron a señalar de manera general la necesidad de: i) incorporar las mujeres, en igualdad de condiciones, procurando una participación directa en la toma de decisiones comunales; ii) desarrollar una capacitación en el idioma propio “desde mujeres hacia mujeres”; y iii) orientarse hacia un manejo sistémico de la organización social, descartando las acciones con individuos en función de una interlocución con parejas, familias y familias extensas. Estas estrategias tampoco se profundizaron y articularon a la estructura del proyecto. Aún sin enfocar claramente los **indicadores** de género, se plantearon algunos cambios (p.ej. incremento del índice productivo del 20%) que no tenían una sustentación explícita.

En la descripción de las tres estrategias (productiva, de acompañamiento, de sostenibilidad) y los cuatro componentes del proyecto, de hecho se explicita la participación de las mujeres sólo en la estrategia de acompañamiento y fundamentalmente en relación a la “Producción de semillas”. La perspectiva era que, con la implementación del Componente de Capacitación y Cambio Tecnológico (CCT) del proyecto y la ampliación de la frontera agrícola, derivada de la construcción de terrazas, se iba a dar un incremento en la demanda de semillas para forrajes y plántones de árboles. En este sentido, se consideró conveniente facilitar a los grupos organizados de mujeres, un fondo que les permitiera desarrollar dicho mercado, tanto en la producción como en la comercialización. Al final, pese a los planteamientos que se encuentran a lo largo del documento ex ante, el proyecto se focaliza concretamente tan sólo en una actividad, el manejo del **Fondo de Producción y Comercialización de Semillas (FPC)** por parte de **grupos organizados de mujeres**. Aún cuando se señale que la gerencia del Fondo estaría a cargo de grupos organizados de mujeres, haciendo referencia a los clubes de madres, no se especifica la relación entre éstos grupos y la comunidad, ni entre este Fondo y los demás fondos previstos en MARENASS.

1.3. La relación de MARENASS con el PROFAGEP: Un interaprendizaje

Desde principios de la década de los ochenta, el FIDA tuvo como una de sus políticas asegurar el acceso de las mujeres a los proyectos que se financiaban. A comienzos de 1997, la División de América Latina y el Caribe del FIDA dio inicio al PROFAGEP. Durante 1999 el PROFAGEP desarrolló varios seminarios y apoyó la elaboración de estudios de caso en distintos países de América del Sur para: i) fortalecer teórica y operativamente a los proyectos en los aspectos de género y mujer rural; ii) definir participativamente estrategias y planes de acciones viables; y iii) proporcionar herramientas de trabajo a los operadores (⁸).

En este proceso, ¿Cuál fue la actuación de MARENASS y cuáles fueron los aportes que el proyecto recibió de PROFAGEP? ¿Y en qué medida MARENASS contribuyó a enriquecer la visión de PROFAGEP?

MARENASS estuvo presente con su Coordinador Ejecutivo en la Reunión de Colonia (Uruguay) y luego en el Seminario de La Serena (Chile) con el Coordinador Ejecutivo y los 3 Coordinadores Zonales. Si bien el proyecto no cuenta con ningún/a responsable de género, su compromiso fue claro al involucrar las principales “cabezas” de la institución y al participar de una manera activa. En la segunda ocasión, MARENASS presentó su propio estudio de caso (⁹), el mismo que constituye una primera sistematización de los procesos y resultados alcanzados entre 1998 y el primer semestre de 1999. El énfasis principal fue puesto en la contextualización de los enfoques y las estrategias del proyecto por un lado; y por otro en la presentación de la metodología de los talleres de autoestima que fueron implementados, de manera piloto, con 21 organizaciones de mujeres.

MARENASS entonces recibió un impulso por parte de PROFAGEP en el sentido de “atreverse” a difundir, por primera vez de manera pública, sus iniciativas en términos de género. En esa ocasión quedó

⁸ Al respecto de todo el proceso, ver el conjunto de documentos elaborados por PROFAGEP para la Reunión Preparatoria de Colonia y el Seminario de La Serena (1999) (*Anexo 4*).

⁹ Estudio de caso. Capacitación con Enfoque de Género. Un Mecanismo para Facilitar la Participación Equitativa de Hombres y Mujeres en el Proyecto MARENASS. Taller PROFAGEP. La Serena (Chile), 20-26 de junio de 1999.

bastante claro, sin embargo, que MARENASS ponía en la mesa de debate algunas cuestiones novedosas para otros proyectos. Las principales fueron: i) un enfoque que evitaba la integralidad como sumatoria de múltiples acciones “para” mujeres, a menudo desarticuladas o muy pendientes hacia lo “social” para más bien orientar el proyecto hacia la especialización en el manejo de recursos naturales; ii) el desafío de facilitar iguales oportunidades para hombres y mujeres, a partir de sus propias demandas e iniciativas, y no sobre la base de las ofertas institucionales externas; y iii) la búsqueda de mecanismos institucionales ágiles que evitaran una maquinaria pesada en términos de ejecución, seguimiento y evaluación, e incluso de la aplicación del enfoque de género. Para aquello, en vez de tener responsable de género o sub-unidades dentro de la UEP, se apuntaba a comprometer todo el equipo por un lado, y por otro a estimular convenios interinstitucionales o contrataciones externas para aspectos de ejecución más puntuales. En la medida en la que se priorizaba la flexibilidad por encima de los esquemas, el acompañamiento más que la transferencia mecánica, el diálogo más que la seguridad de tener “cosas que transmitir”, MARENASS contribuyó a visualizar una forma distinta de acercamiento a la dimensión de género.

MARENASS, al ser objeto de análisis del PROFAGEP, recibió una retroalimentación por parte de las consultoras ⁽¹⁰⁾. En este contexto se señaló que “El Proyecto MARENASS fue formulado bajo un enfoque de Mujer en Desarrollo pero en su ejecución se notan algunos elementos (talleres de autoestima) que muestran que el proyecto apunta cada vez más hacia un enfoque de género” y se señaló que un elemento clave para aquello era “el continuado entusiasmo y compromiso del personal del proyecto”. Se formularon también una serie de conclusiones y recomendaciones de carácter práctico. Las principales apuntaron a: i) impulsar iniciativas que reduzcan la carga de trabajo de las mujeres; ii) mejorar las metodologías participativas de diagnóstico y planificación; y iii) reforzar la asesoría a las mujeres por parte del equipo de MARENASS (ver Anexo 7).

1.4. La importancia de un equipo comprometido y creativo para la generación de nuevas reflexiones y prácticas

Así como fue evidenciado por las consultoras de PROFAGEP, a lo largo de esta evaluación se pudo comprobar que MARENASS, respecto a muchos proyectos de desarrollo, tiene una ventaja en la experiencia, la capacidad profesional, la riqueza humana y el compromiso de su equipo, orientado y estimulado por su Director Ejecutivo ⁽¹¹⁾. MARENASS muestra que una de las premisas fundamentales de un trabajo permeado por la búsqueda de la equidad, y no sólo en los aspectos de género, reside en la calidad de los recursos humanos de los que se dispone; y en la capacidad de tomar decisiones que no marginen ciertas dimensiones. Aquello permite obviar un enfoque rígido hacia la “institucionalización”, por ejemplo, de la cuestión de género. También se evita crear áreas institucionales aisladas y de “segunda categoría” que se ocupen de los asuntos de la mujer y/o de género.

Una señal del recorrido del equipo de MARENASS en esta dirección es la capacidad de reflexionar y crear. Luego de haber analizado a fondo y con una actitud constructiva los planteamientos del diseño del proyecto, haber participado en el proceso PROFAGEP pero sobre todo haber buscado día a día cómo operar, el equipo llega después de dos años y medio de ejecución a poner en el centro del tablero el enfoque de género. En el Comité de Coordinación de Seguimiento y Evaluación (COCOSE), instancia articuladora de la UEP, se tomó la decisión de abrir espacios para la exposición y discusión de temas relevantes que vienen encontrándose en la marcha del proyecto, los mismos que, socializados, puedan servir a su vez para la capacitación del personal. Es en este marco que, en mayo del 2000, se realizó el Taller de Autocapacitación sobre el Proyecto MARENASS y el Enfoque de Género. En esta ocasión, cada equipo zonal presentó sus reflexiones motivadas por la práctica diaria. Asimismo se llegó a acuerdos globales que orientan el accionar futuro de MARENASS al respecto. Los principales resultados son ordenados y sistematizados en el Anexo 8 ⁽¹²⁾ como una demostración de los avances que se tienen.

¹⁰ Estudio Diagnóstico. El Enfoque de Género en la Ejecución de Proyectos FIDA Asociados al PROCASUR. P. Campaña e I. Schreuel. Taller PROFAGEP. La Serena (Chile), 20-26 de junio. pp. 58-65. Citas p.64.

¹¹ Muchos profesionales, técnicos y promotores de MARENASS pasaron por la experiencia de un anterior proyecto en la región, el PRODERM (Proyecto de Desarrollo Rural). De esta manera se han aprovechado los recursos humanos anteriormente formados. Todos y cada uno de ellos ingresó a MARENASS vía una convocatoria pública y un concurso de méritos, resultando ser los mejores de la selección.

¹² Para una revisión de detalle de los avances del equipo, ver el documento de trabajo: El Proyecto MARENASS y el Enfoque de Género. Producto del Taller de Autocapacitación. Mayo de 2000.

Si se considera la información sistematizada en los Anexos 5, 6, 7 y 8, y haciendo referencia al recorrido de este Capítulo, cabe preguntarse: ¿Cuáles son las orientaciones que caracterizan actualmente el enfoque de MARENASS en términos de manejo de recursos naturales en una lógica de equidad? ⁽¹³⁾. El siguiente recuadro trata de sintetizar las que nos han parecido más relevantes. Luego, en el próximo Capítulo, analizaremos como esta evolución de las ideas se interrelaciona con los aspectos estratégicos, operativos y gerenciales. Para una síntesis conclusiva y de carácter integrador, en el que se muestre la articulación entre ideas y prácticas, ver el Capítulo 3.

SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES ORIENTACIONES ACTUALES DE MARENASS

- *Enfoque más amplio y abarcador respecto a la perspectiva cultural andina. Se reconocen diferencias “varones/mujeres” que permiten ir más allá de un análisis de “familia” y “comunidad”. No importa cuándo y cómo estas diferencias hayan surgido, si antes o luego de la colonización, si por influencia del sistema occidental o no. Importa reconocer su vigencia actual, y las eventuales asimetrías que, más allá de una idílica complementariedad anterior, hoy en día afectan no sólo las relaciones de género, sino la construcción de una sociedad equitativa y sostenible. El equipo afirma que, en este sentido, la familia sigue siendo el núcleo básico de organización social en el que hay que influir. Perc esta familia ya no es una amalgama indiferenciada sino que está marcada por un conjunto de matices internos que definen el campo de oportunidades y limitaciones. Las mujeres, normalmente, desarrollan la carrera por la vida partiendo dos pasos más atrás y esto hay que considerarlo en la estrategia del proyecto.*
- *Reconocimiento de diferencias impregnadas por la huella local. Estrategias diferenciadas y sensibles a las demandas, no “recetas de género”. Más allá de discursos genéricos sobre la discriminación y marginación de la mujer, es el contexto local, en sus niveles culturales, étnicos, sociales, económicos y ambientales, que influye en las relaciones específicas de género. Por tanto, un tipo de acercamiento que podría funcionar en Andahuaylas deja de tener sentido en Chumbivilcas. Aquello es un fuerte llamado a la flexibilización de las propuestas, particularmente cuando se enfrentan afectividades, actitudes, comportamientos, es decir una esfera de valores construidos anteriormente y más difíciles y lentos de cambiar que, por ejemplo, el eje productivo de la zona. Lo anterior no es en absoluto un llamado al inmovilismo y al respeto cerrado de la tradición, sino a desarrollar la suficiente sensibilidad como para identificar y desarrollar estrategias diferentes de acompañamiento e incentivo en cada zona. Aquello pone entonces en discusión un enfoque cerrado en el que el proyecto “tenga la responsabilidad” de transmitir una serie de conceptos homogéneos “justos”, “buenos”, “sanos para la gente”, etc. etc., es decir “la doctrina”. El proyecto no quiere confundir “acompañamiento” con “adoctrinamiento”.*
- *El tránsito del espacio separado al espacio compartido. Las estrategias de potenciamiento. Existe una tendencia a querer superar la visión “separada”. Lo anterior se traduce concretamente en la preocupación acerca del FPC, espacio “femenino” por excelencia. La demonización que, a menudo, hacen las expertas de género respecto a las actividades “sólo con mujeres” ha causado una serie de inquietudes en el equipo. Las respuestas que se están encontrando están en un FPC que debería ser entendido como: i) un mecanismo de discriminación positiva de carácter transitorio justificado por la situación de partida de las mujeres de la sierra sur. La superación de lo “transitorio” depende de las características locales y de las propias tendencias de las mujeres, las mismas que pueden ser adecuadamente incentivadas por el proyecto para ingresar a otros espacios compartidos; ii) una estrategia de potenciamiento de las mujeres. El afianzamiento pasa por cuestiones simples pero de alta significancia (compartir espacios con otras mujeres, tener que relacionarse con los “jefes” de las comunidad y los otros hombres como pares; tener ideas para sus negocios y capacidades para desarrollarlos; manejar plata y abrir cuentas; relacionarse con gente externa a la comunidad, etc. etc.). ¿Romper demasiado pronto el espacio “propio” podría perjudicar este proceso? ¿Mantenerlo por demasiado tiempo significaría un “proteccionismo” injustificado? En opinión de MARENASS, quiénes deciden al respecto son las mujeres, no el equipo pero éste último tiene el deber de informarlas y apoyarlas; y iii) un mecanismo a ser progresivamente articulado con las otras oportunidades canalizadas por el proyecto.*
- *Manejo de recursos naturales productivos y desarrollo de potencialidades y capacidades locales. MARENASS no está apuntando a preservar intacto el medio ambiente. Al contrario su objetivo es la gente y*

¹³ Señalamos que, a propósito, no utilizamos categorías como la de Mujer en Desarrollo (MED) y Género en Desarrollo (GED) para discriminar y analizar, evaluándolos, los elementos del proceso. Haciendo referencia a las expresiones mismas del equipo, preferimos hablar de un proceso de maduración y articulación del enfoque de género en el contexto del proyecto. Aquello implica, en algunos casos, intentar una transversalización y en otros seguir empleando, con distintos criterios, mecanismos de discriminación positiva hacia las mujeres. Hay razones para ambas entradas y las mismas no están definidas en escritorio sino que son parte de la estrategia de facilitación y acompañamiento de MARENASS. Por este motivo preferimos evitar una lectura adscrita de manera mecánica a determinadas categorías puesto que el uso frecuente y rígido de las mismas acaba con “aplanar” la riqueza y complejidad de los procesos reales.

cómo la gente puede vivir mejor a través de un mejor uso y la puesta en valor de los recursos naturales. Es por este motivo que las prácticas de recuperación y mejoramiento se realizan en los terrenos propios de las familias y las comunidades y a partir de sus propios conocimientos, y/o utilizando el saber de los vecinos. Esta entrada es coherente con el reconocimiento de: i) hombres y mujeres campesinos como ciudadanos y ciudadanas productivos/as, con todo lo que significa aquello sobre todo para las segundas que dejan de ser sujetas de simple asistencia social; ii) potencialidades locales en cuyo proceso de visualización las mujeres juegan un rol importante. Se va más allá de la noción de carencia, limitación y falta; y iii) sus plenos derechos, a partir de lo anterior, de ser interlocutoras de servicios distintos de apoyo al desarrollo del agro, y no marginadas como supuestas “amas de casa”.

- *El reconocimiento de la interrelación de roles de hombres y mujeres como una entrada a una visión más sistémica del uso de los recursos naturales.
El reconocimiento del rol productivo de hombres y mujeres, no debe llevar al extremo opuesto de negación de los demás roles que se cumplen. Eso es muy importante sobre todo para las mujeres que, permanentemente, son las mayores responsables de la esfera reproductiva. La posibilidad de ligar lo productivo con lo reproductivo se torna clave en el enfoque actual de MARENASS. Como se verá a lo largo de este documento, una entrada al mejoramiento de las cocinas, ámbito doméstico por excelencia, ha desencadenado una serie de efectos importantes en el reordenamiento del espacio y de la gestión de los recursos, proceso apreciado no sólo por las mujeres sino por el conjunto de la familia.*
- *Asociación entre tecnologías eficientes para el manejo de los recursos naturales, el ahorro de tiempo, la disminución y calificación del trabajo.
Varios proyectos han intentado involucrar a las mujeres en la llamada “gestión ambiental”. Al definir, sobre todo en la sociedad andina, una relación entre mujer y “madre tierra”, han asumido que las mujeres estaban en mejores condiciones para asumir responsabilidades en el manejo de los recursos naturales. De “víctimas” principales del deterioro del medio ambiente, pasaban a ser las responsables primeras de su cuidado. Aquello se tradujo, por lo general en una “deresponsabilización” de los varones en estos procesos y en una sobrecarga intolerable de trabajo para la población femenina. MARENASS ha captado tempranamente esta posible trampa. De esta manera, se están realizando esfuerzos para identificar tecnologías y prácticas que permitan incidir, de manera simultánea, en el ahorro del tiempo, la disminución de la carga física de trabajo y en la eficiencia de la producción y de la reproducción (p.ej. riego por compostura, recuperación y/o implementación de terrazas cercanas a la casa para cultivos intensivos, cocinas mejoradas, etc.). Los interlocutores, vía los concursos principalmente, han sido hombres y mujeres, los mismos que califican su propio trabajo y lo valorizan más.*
- *La asociación entre incentivos distintos.
MARENASS tiene la gran oportunidad de asociar metodologías e incentivos diferentes, desde los concursos y su significado en términos de capacitación y difusión de prácticas e información, hasta los fondos que permiten contratar asistencia técnica y desarrollar negocios. Aquello representa todo un desafío en términos de que se multiplican las oportunidades no sólo para los hombres sino también para las mujeres. Sin embargo, la entrada inicial del proyecto, definida en el ex ante, en la que se asociaba a la población femenina específicamente con uno de los fondos (FPC), ha hecho un poco más lento este proceso de articulación. Hoy en día, la sinergia posible entre los recursos y las oportunidades ofrecidas por el proyecto es uno de los principales retos para MARENASS.*
- *Las herramientas son el medio, no el fin.
En el contexto de las operaciones de desarrollo en el que hablar de “género” ha significado producir todo un conjunto de metodologías e instrumentos, MARENASS se ha alimentado de algunos de estos avances y los ha utilizado, por ejemplo, en los talleres de autoestima. Se reconoce la necesidad de contar con instrumentos de planificación, capacitación, asistencia técnica y difusión que faciliten la consideración de la dimensión de género en el marco especializado de un proyecto que apunta a un mejor manejo de los recursos naturales. Sin embargo, hay que evitar la confusión entre fines y medios. Y estos últimos no representan en sí el núcleo de la aplicación del enfoque de género ni la validación de “una metodología de género”. Es por este motivo que para MARENASS es más importante seguir con la sistematización analítica de su experiencia que acabar produciendo un paquete de herramientas.*

Capítulo 2

La historia de los hechos: La riqueza atrás de los papeles

Este capítulo se alimenta de distintas fuentes de información: i) documentos formales producidos por MARENASS como los planes operativos y los informes de ejecución anuales; ii) reportes específicos de las nuevas bases de datos del proyecto; y iii) datos de terreno y testimonios recogidos con el personal del proyecto, las comunidades campesinas, hombres y mujeres, dirigentes y no dirigentes que han estado involucrado en una o más actividades de MARENASS. El conjunto de toda la información procesada en relación a este capítulo, se encuentra en los Anexos 9, 10, 11, 12, 13 y 14 ⁽¹⁴⁾.

Las ideas básicas de esta sección son dos. Por un lado, verificar qué tipo de documentación, y por tanto de sustento “formal” se está generando en la ejecución del proyecto en términos de género y si han habido variaciones al respecto en el tiempo. Cabe señalar que se ponderó en todo momento la ausencia del sistema de información y seguimiento, cuya implementación está entrampada en procedimientos burocráticos y lentos de no objeción por parte de la institución cooperante. Por otro lado, comparar lo que se encuentra en “los papeles” con las tendencias que se pudieron detectar durante el trabajo en terreno. ¿Existe coherencia? ¿Se muestran vacíos? Y eventualmente, si existieran dificultades, ¿Cuáles son, y en qué medida perjudican seriamente la marcha del proyecto, o se trata tan sólo de aspectos que tienen y pueden ser ajustados?

2.1. La historia de los hechos contada por los documentos de MARENASS

2.1.1. Los Planes Operativos Anuales (POAs) y los Informes Anuales de Actividades: Superando dificultades

A efectos de la consultoría se pudo disponer de los POA 1998, 1999 y 2000 y de los Informes Anuales correspondientes al período 1998 y 1999. Estos documentos representan la información oficial elaborada y transmitida por MARENASS particularmente al Ministerio de Agricultura, instancia pública de la que el proyecto depende, al FIDA, instancia de financiamiento externo y a la Corporación Andina de Fomento-Oficina de Operaciones de Desarrollo Rural (CAF-ODDR), institución cooperante.

En los Anexos 9 y 10 se ha ordenado la información “de género” que el proyecto presenta. A partir del análisis de estos dos insumos, surgen algunas apreciaciones que se intentará sintetizar en las próximas páginas.

a. Existe una evolución en el tratamiento de la información diferenciada por género sobre todo en los Informes Anuales de Actividades

Si se analizan las principales diferencias entre el informe de 1998 y 1999 se puede apreciar lo siguiente:

- *Se nota que cada OCZ hizo esfuerzos notables para obtener datos cuantitativos diferenciados que muestren el número de mujeres y hombres que han participado en las diferentes actividades.*

¹⁴ Se quiere aclarar que el análisis realizado, el cual a momentos puede parecer muy ceñido a lo cuantitativo y a la simple desagregación por sexo, tiene varios sustentos. En primera instancia, aún parezca elemental, la desagregación por sexo sigue siendo un insumo básico para realizar cualquier análisis de género. El hecho de comprobar, por ejemplo, que existe un 10% de mujeres que está participando en un ciclo de capacitación en relación a un 90% de varones, nos invita a preguntarnos acerca de las razones, si son lógicas, si no lo son y qué se podría hacer para modificar esta tendencia. La anterior constatación no se traduce automáticamente en un mecanismo que, en cualquier caso, obligue a separar hombres de mujeres y contarlos disciplinadamente. Más bien, señala la necesidad de la formulación de un conjunto de indicadores relevantes que permitan medir cuantitativamente los fenómenos y que estén articulados con indicadores cualitativos que faciliten la interpretación de los procesos más allá de los números. Finalmente existe un elemento práctico que trasciende la utilidad de la alimentación del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto. Se trata de dar estímulos fácilmente comprensibles y manejables por parte de los actores locales. Por ejemplo en el caso de MARENASS, el hecho que los promotores comunales tengan que planificar y reportar actividades considerando a hombres y mujeres (y no tan sólo “familias”) y “contar” cuántos/as estuvieron previstos en un comienzo y cuántos/as efectivamente participaron, es un indicador simple que, si está bien explicado, puede servir para hacerse y responder preguntas más de fondo.

Asimismo es evidente que, frente a la ausencia del sistema de información y seguimiento, el Coordinador Ejecutivo, con la colaboración del Asistente Ambiental, tuvo que emplear una buena parte de su tiempo para estructurar y manejar un sistema de información gerencial que sea mínimamente funcional al monitoreo del proyecto.

- La mirada ya no está puesta sólo en los FPC sino también en el CCT. En algunos casos, se va más allá de los números para insertar observaciones de carácter cualitativo respecto al tipo de participación y los problemas que se detectaron. Por ejemplo, en el uso de los FPC se señala “la escasa costumbre de las mujeres a desarrollar negocios rentables” o la “inexistencia de un mercado de semillas de pastos naturales y forestales así como fue diseñado en el ex ante”. O el surgimiento de usos imprevistos del Fondo como los microcréditos distribuidos entre las propias mujeres con un porcentaje de interés que permita “capitalizar” el FPC.
- Sin embargo, cada OCZ reporta datos un tanto a su discreción de manera que la información generada no es uniforme. Algunos ejemplos: no conocemos con certeza el número de autoridades y directivas de organizaciones de mujeres capacitadas, ni de yachaq y yachachiq ni de docentes rurales puesto que en alguna OCZ se ha recogido este dato y en otras no. Además existe información sobre todo acerca de la participación de hombres y mujeres en la capacitación en género y autoestima, y no en relación a otros temas de capacitación.
- Lo mismo ocurre con los concursos. Hay OCZ que reportaron presencia de hombres y mujeres sólo en algunos concursos; otras que señalan el número de participantes por sexo en la mayor parte de los concursos, y otras que sólo dan el dato de los ganadores hombres y mujeres en el marco de las familias que fueron premiadas. Sin embargo, estas precisiones sólo aparecen en el caso de los concursos parciales comunales y de los concursos de yachachiq, y no así en el conjunto de los otros concursos implementados.
- En general, las OCZ que presentan una mayor desagregación de información son las de Santo Tomas y Puquio; Abancay muestra una desagregación mayor en lo que concierne a la “contratación de asistencia técnica para distintos temas de capacitación”; y Andahuaylas aparece con un cierto atraso en esta evolución.
- Se extraña la ausencia de datos respecto a la orientación y uso del FAT quizás porque este fondo, en un primer momento, fue relativamente poco empleado tanto por hombres como por mujeres, prefiriéndose una orientación hacia los microcréditos.
- En lo que concierne a la evolución del uso de los FPC en las comunidades que recibieron el primer desembolso en función de su habilitación para el segundo desembolso, no se logra detectar cómo se realizó la evaluación misma aunque se mencione que la evaluación implicó “verificación de fondos transferidos, inversión efectuada y ganancias obtenidas”. No se analizan las tendencias respecto a la presencia de varones en las organizaciones de mujeres y al rol que efectivamente juegan (¿Se benefician de los fondos? ¿Funcionan como asesores? ¿Toman decisiones? ¿En qué ámbitos?). Tampoco se explicita con claridad de qué manera se están manejando los fondos puesto que el primer año se preveía una cuenta con la comunidad, y el segundo año un manejo autónomo por parte de las organizaciones de mujeres.

b. Existe una menor evolución en la presentación de los POAs

- Si los informes, pese a los vacíos, muestran una cierta desagregación y análisis de la información, en el caso de los POAs esto es menos evidente. En este sentido, se puede afirmar que el Informe 1999 es más completo que el POA 1999 y el mismo POA 2000. Es como si los procesos que se están impulsando en la realidad fueran más ricos y completos de lo que se consigna en la planificación.
- Lo anterior causa varios problemas: Se puede complicar la recolección de datos y el análisis de los mismos en términos de avances si no se explicitan claramente al comienzo objetivos, resultados, metas e indicadores de género; los datos recogidos no “son contenidos” por el POA pudiendo aparecer todos como “actividades no programadas” o “no previstas”.

2.1.2. Reportes de las bases de datos de MARENASS: Descubriendo nuevas facetas del trabajo y haciéndonos algunas preguntas

En la línea de suplir la falta de un sistema de información y seguimiento, MARENASS, particularmente en el último año, ha generado varios reportes que contribuyen a tener un panorama más completo de la situación.

Existe ya una Base de Datos de Participación de Mujeres y Varones en el Proceso de Manejo de los Recursos Naturales para la Producción. Ésta muestra información interesante y agregada relativa a los

dos años de ejecución (1998-1999). Como se podrá notar estos datos estaban ausentes o incompletos en los Informes Anuales y tampoco se los tomó en cuenta, como una suerte de línea de base, para las planificaciones anuales. Se considerarán las tendencias más importantes ⁽¹⁵⁾ señalando algunas preguntas que surgen a partir de la lectura de los números. Estas preguntas, en algunos casos serán respondidas en la sección 2.3 a través de la “mirada de campo”. Otras se las deja como un ejemplo demostrativo de los análisis que MARENASS podría desarrollar precisamente a partir de contar con datos.

a. Capacitación a líderes campesinos-yachachiq a través de pasantías (1998-99)

Se ha registrado un total de 941 personas involucradas en los dos años en algún tipo de pasantía (7 temas). De estas personas, 74, es decir un 7.9%, fueron mujeres y 867 (92.1%) varones. El dato frío es importante pero no nos dice mucho respecto a las condiciones que estas mujeres tuvieron que enfrentar para salir de su familia y de su comunidad para ir a conocer alguna experiencia interesante. Las dificultades al respecto son muchas, sobre todo allá donde no hay costumbre a que las mujeres viajen solas y encima con ... otros hombres! Más allá de los números y los porcentajes, algunas de las preguntas que nos podríamos hacer son: ¿Qué características tienen estas mujeres que ingresaron a ser yachachiq? ¿Por cuáles razones fueron escogidas? ¿Siguen actualmente como yachachiq? ¿Cuáles fueron sus apreciaciones durante y luego de la pasantía? ¿Les sirvió? ¿De qué manera? MARENASS tiene ya ahora muchas respuestas al respecto, es cuestión de registrarlas más sistemáticamente. Las tendencias parecen indicar que, en algunos casos, se trata de jóvenes solteras cuyos padres están apostando a su mayor educación y desenvolvimiento, incluso para obtener un empleo en alguna institución. En otros casos, se trata de lo contrario: mujeres casadas que ya tienen hijos grandes y que tuvieron experiencias anteriores en cargos dirigenciales, por ejemplo, en el club de madres. En general fueron escogidas por su activismo y participación en la comunidad. La experiencia de la pasantía las motivó no sólo para quedarse como yachachiq sino para pasar de “categoría” y convertirse en yachaq sobre todo en algunos temas ligados tradicionalmente a “lo femenino” como es el caso de las artesanías. Sin embargo, no en todos los casos pudieron seguir: ser yachachiq en una comunidad significa bastante trabajo y no siempre las mujeres disponen de tiempo.

b. Capacitación a familias campesinas a través de yachaq (1998-99)

Se firmaron 186 contratos con un total de 128 yachaq, de los cuales un 17.2% fueron mujeres. Al igual que en el caso anterior caben varias preguntas. Además valdría la pena tener un listado de temas especializados que manejaron las mujeres yachaq puesto que es posible que se haya tratado de cuestiones ligadas a las cuestiones de género y la transformación de productos, y no tanto de otros temas técnicos sobre manejo de recursos naturales.

En la capacitación en género, autoestima y planes de negocios (1998-99) se muestra una participación de 5.825 personas, de las cuales un 61.9% fueron mujeres. Se destaca la importante presencia de varones en un tipo de ocasión en la que normalmente se prefiere “enviar a las mujeres porque los hombres tienen cosas más importantes que hacer”. Aquello es un indicador de la forma novedosa que desarrolló el proyecto para dar pié a este acercamiento.

En la capacitación en organización en Santo Tomás (2000), participaron 1384 personas, de las cuales un 24.8% fueron mujeres. Esto no extraña en Espinar puesto que allí existe una tradición organizativa; pero sí llama la atención en algunas sub zonas de Chumbivilcas donde las mujeres han estado completamente relegadas al ámbito doméstico. Aquello puede ser una señal interesante pero es necesario tener mayores elementos para comprobar qué tipo de cambios se estarían originando.

c. Participación en concursos

A parte de lo comentado en los informes (ver Anexo 10), sólo Santo Tomás presentó datos agregados respecto al 1999. Se movilizó a 6.729 personas que se involucraron en alguno de los concursos o en varios durante el año. Un 9.3% fueron mujeres. Seguramente este dato está subdimensionado puesto que no logra dar cuenta de la participación efectiva de las mujeres juntamente con sus familias. Aquí están registrados los casos de mujeres que se presentaron solas (viudas, solteras, mujeres cuyos maridos están ausentes o que no les interesaba el concurso). Es posible apreciar que las mujeres

¹⁵ Las salidas de la base de datos se presentan en el Anexo 11.

participaron más en los concursos de forestación, Pachamama (concursos integrales) y siembra de pastos. Donde menos participaron fue en conservación de suelos.

En cuanto a los ganadores de los concursos familiares 1999, la misma OCZ menciona un total de 1.737 personas que recibieron algún premio, de las cuales hubo un 10.3% de mujeres. Ellas fueron más premiadas, en una comparación entre las temáticas de los concursos, en Pachamama, conservación de suelos, siembra de pastos y manejo de cultivos. ¿Cómo podemos inferir de esta información, las preferencias de las mujeres en el momento de inscribirse a un concurso, y las efectivas habilidades desarrolladas, las mismas que las hacen ganadoras? ¿Los promotores comunales que son los que realizan un seguimiento de detalle a los concursos en las comunidades, se están percatando de tendencias específicas? Este tipo de datos, reportado de una manera simple, podrá ser parte de los informes de los promotores, puesto que estos documentos van dirigidos en primera instancia a la misma comunidad y podrían constituir un elemento para el debate colectivo.

d. Manejo de Fondos de Asistencia Técnica

En relación al monitoreo de los fondos de asistencia técnica, si bien se tiene información cuantificada respecto a distintas variables, se consigna, tan sólo para algunas comunidades, el número de familias beneficiadas y no así el número de usuarios efectivos, hombres y mujeres. Por tanto es imposible, como ya se notó en relación a los Informes Anuales, tener una clara idea de lo que está ocurriendo con el FAT en términos de tipo de acceso y uso no sólo por parte de las mujeres sino de los varones también. Este no es un tema secundario puesto que la estrategia del proyecto implica una consideración importante del rubro de asistencia contratada directamente por los usuarios. No tener desagregada la información llevaría a pensar que las mujeres aún están muy dependientes del manejo de sus FPC y no han ingresado a utilizar otras oportunidades que el proyecto está canalizando. O finalmente a deducir que para ambos ha sido difícil una entrada a los servicios de asistencia técnica.

e. Uso de Fondos de Producción y Comercialización

En la OCZ de Santo Tomas, durante el período en el que se realizó esta consultoría, se estaba desarrollando con la yachaq Sonia Moreno Ocampo un monitoreo al uso de los FPC en relación al período 1998-1999. Previamente se hizo el mismo trabajo en Puquio. Las tendencias un tanto preocupantes que se están detectando acerca de la efectiva capacidad de gestión de los clubes de madres, se podría matizar comparándolas con los procesos en marcha en otras zonales; y también detectando con mayor claridad los factores que han contribuido al afianzamiento y manejo autónomo de otras organizaciones de mujeres en las mismas OCZs (ver Anexo 11).

Abancay también presenta datos al respecto (ver Anexo 11). En una de las subzonas se detecta un conjunto de 71 actividades desarrolladas por las mujeres en pos de convertirse en negocios estimulantes. En realidad, aunque los títulos de éstas lleven el membrete de “cultivo” y “crianza”, por la información de terreno que pudimos recoger se trata más bien de usar el FPC como un capital semilla para el comercio. Se detecta que 5 varones están participando en las organizaciones de mujeres y están a cargo de alguna de las actividades, aunque el dato no nos diga por cuáles razones han asumido esta responsabilidad, si se trata o no de un avance en términos del desarrollo de negocios mixtos, o si las mujeres están, al contrario, perdiendo el espacio ganado. Asimismo, habría que hilar más fino respecto al significado del mayor porcentaje de actividades ligadas a la crianza de pequeños animales (cuyes, pollos y gallinas) y de hortalizas. ¿En qué medida se están convirtiendo en rubros interesantes en cuanto a rentabilidad? ¿O se sigue con la lógica anterior de las “pequeñas cosas” ligadas al patio de la casa para las mujeres? Aquello no puede ser visto en términos ideológicos sino a partir de las ganancias que efectivamente se están obteniendo.

Todo el equipo de MARENASS está convencido de la importancia de un monitoreo más cercano de los FPC. En la próxima etapa se compartirán los distintos instrumentos utilizados hasta el momento para realizar un mínimo de seguimiento y se tomarán decisiones respecto a cuál soporte se podrá utilizar sin distorsionar la lógica de adquisición de responsabilidades por parte de los mismos usuarios, es decir sin intervenir en las modalidades de uso del FPC.

2.1.3. Otra información relevante y atractiva: Los videos como forma distinta de registro

MARENASS está desarrollando una manera novedosa de presentar los avances del proyecto, la misma que se basa en registros de carácter visual. La metodología adoptada parece muy pertinente puesto que:

- *Al tratarse de un proyecto que trabaja con manejo de recursos naturales, es mucho más impactante visualizar concretamente los cambios entre el “antes” y el “después” a través de un vídeo que describirlos con palabras.*
- *Al priorizar MARENASS el factor humano en el manejo de los recursos, escuchar testimonios sobre qué ideas se desarrollaron, cómo fueron puestas en la práctica, qué limitantes se tuvieron que enfrentar y qué resultados se identifican, otorga a los directos protagonistas, hombres y mujeres, un posicionamiento que no tendrían en un informe. Además los testimonios “contados” personalmente son mucho más atractivos que el testimonio escrito.*
- *Por último, al combinar MARENASS aspectos sociales y económicos con la tradición y la vivencia cultural de la gente, los medios visuales permiten captar más directamente las dinámicas que surgen en los rituales, las fiestas, las ocasiones de encuentro, el trabajo comunal, el desarrollo de los concursos, las ferias agropecuarias y varios otros eventos importantes en la comunidad.*

Hasta el momento, MARENASS tiene 18 videos documentales ⁽¹⁶⁾ editados y una nutrida “reserva” de tomas que aún tienen que editarse, una vez que se seleccionen las más relevantes para ilustrar los cambios impulsados por el proyecto. También se cuenta con registros fotográficos. En el conjunto de videos se pudiera explorar aún más la combinación y/o contraste de las perspectivas femeninas y masculinas. Asimismo el estar en un vídeo otorga a las mujeres una visibilidad y un protagonismo que normalmente no tienen y que puede ser muy importante para ellas mismas y su autoestima, y transformarse en un canal de identificación y replicación por parte de otras mujeres.

Cabe señalar que esta forma de seguimiento por ser innovadora y adecuada a destinatarios diferentes, ha sido replicada en el diseño ex ante de un nuevo proyecto del FIDA a ser implementado en Bolivia ⁽¹⁷⁾.

2.1.4. Información de los talleres de autoestima, género y otras temáticas conectadas: Una entrada lúdica para “temas difíciles”

Uno de los aspectos más trabajados por MARENASS entre 1998 y 1999 ha sido el de la autoestima. Esta entrada ha sido combinada con análisis de género y otros temas en varios talleres desarrollados en las distintas áreas de cobertura del proyecto. Se cuenta en todos los casos con informes de dichos talleres, los mismos que han permitido, como se ha visto en las páginas anteriores, cuantificar el número de hombres y mujeres que participaron.

Los principales elementos de carácter cualitativo que surgen de estos informes ⁽¹⁸⁾ muestran que hizo un esfuerzo importante de movilización de una numerosa cantidad de población, hombres y mujeres, alrededor de temas novedosos y, por lo normal, muy conflictivos de enfrentarse. Hubo un fuerte énfasis en la dimensión lúdica de los talleres, facilitando espacios de intercambio y diversión que son raros, sobre todo para las mujeres campesinas. Sin embargo, se muestra también que es necesario una mayor profundización desde el punto de vista de los contenidos, y un mayor rigor en el diseño y aplicación de la metodología, incluyendo la evaluación de los logros efectivos de la capacitación. Lo anterior es válido sobre todo en función de la próxima etapa del proyecto en la que deja de tener sentido, como el mismo equipo lo planteó, una reiteración de la misma experiencia.

Esta documentación adquiriría una mayor utilidad para MARENASS siempre y cuando se la analice a detalle y se desarrolle un seguimiento sistemático de campo. En este sentido, la contratación de instituciones/personas externas es un acierto puesto que el reducido equipo de MARENASS no podría implementar estos talleres ni hacerlos tan extensivos como ocurrió en los años anteriores. Pero se necesitaría quizás una mayor retroalimentación entre los equipos contratados y el personal del proyecto

¹⁶ Dos de estos videos tratan directamente temáticas de género: “Fortaleciendo a Organizaciones de Mujeres en Chumbivilcas” (1999); Spot publicitario Panel Forum Situación entre Varones y Mujeres (Marzo de 1999).

¹⁷ *Se trata del Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos.*

¹⁸ *Para mayores detalles, ver el Anexo 4 (Documentos revisados durante la consultoría) y particularmente el Anexo 12 (Las capacitaciones en autoestima, género y otras temáticas vinculadas: Elementos sobresalientes de los informes).*

(¹⁹). Por tanto es necesario profundizar: i) los controles de calidad del trabajo de los oferentes puesto que MARENASS no desarrolla cualquier “enfoque de género” y por tanto hay que tener mucho cuidado en los mensajes que se transmiten; y ii) un proceso de discusión y formación con los cuadros locales para aclarar dudas y divergencias y poder constituir una “oferta” facilitadora por parte del proyecto y no una “doctrina” a impartirse.

2.2. ¿Con qué instrumentos se hace la historia?

MARENASS, por sus mismas características de proyecto facilitador de oportunidades que delega en la propia población la mayor parte de las decisiones e iniciativas, necesitaba desarrollar instrumentos sencillos que permitieran a esta población operar. Estos instrumentos, si bien tienen un enfoque compartido y una base común, también se han elaborado considerando las características de cada zona. Por tanto es posible encontrar variaciones en el formato y uso de algunas de estas herramientas.

Asimismo, conforme a como el proyecto se iba desarrollando, también se dieron ajustes en función de mejorar no sólo la recolección de la información sino también la posibilidad que dichos instrumentos fueran utilizados efectivamente por la población. En este sentido, hubo una validación de campo.

Por las características del diseño ex ante, éste no contenía ninguna indicación respecto a cómo operativizar el enfoque de género a nivel de mecanismos de funcionamiento de los componentes y, dentro de ellos, de las distintas actividades como concursos, manejo de fondos, etc. Por tanto, todo lo que está ahora disponible es fruto del trabajo pionero de MARENASS.

Durante la consultoría se tuvo acceso a conocer buena parte de estos mecanismos plasmados luego en instrumentos como contratos, formularios, recibos, planes etc. Un detalle de los mismos se encuentra en el Anexo 13 y su análisis en términos de avances y posibles ajustes operativos que se podrían considerar, se encuentra en el Anexo 14.

¹⁹ Esta observación nos surge también por la lectura de la tesis “La Participación de las Mujeres en los Proyectos Productivos: El Caso de Tres Proyectos del Estado. R. López C. Pontificia Universidad Católica del Perú. Diploma de Estudios de Género. Lima-Perú, diciembre de 1999. El documento fue elaborado por la principal consultora de género que MARENASS contrató en los años anteriores y que, a su vez, contribuyó a la formación de otros recursos humanos locales. Pese a aquello, las conclusiones a las que llega muestran una cierta distorsión en la comprensión de MARENASS, quizás por la aplicación académica de una serie de categorías conceptuales que, en este caso, muestran su debilidad para la comprensión de procesos más complejos.

SÍNTESIS DE LAS OBSERVACIONES ACERCA DE LOS INSTRUMENTOS EMPLEADOS POR MARENASS

Respecto a los instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación:

- Aún se presentan vacíos, pese a todos los esfuerzos realizados por MARENASS, en cuanto a la recolección, ordenamiento y análisis de la información en términos de realizar una planificación y seguimiento con un enfoque de género que sea transversal a los principales componentes y actividades del proyecto.
- Existe un cierto grado de discrecionalidad y escasa uniformación en el seguimiento lo cual no se justifica sólo con las diferencias existentes entre OCZs en términos socio-económicas, ambientales y culturales.
- No se presenta suficiente información cualitativa de proceso que logre ponderar los datos cuantitativos y aporte en términos de un análisis no meramente descriptivo.
- El mayor grado de detalle presente en el último Informe Anual respecto a la estructura del POA permite sospechar que MARENASS realiza muchas más actividades que consideran a hombres y mujeres, apuntando a cambios desde distintas entradas, de lo que se encuentra formalmente programado y reportado (ver acápite 2.3).
- En la medida en que no existe una línea de base formal, es difícil cuantificar los cambios efectivos que se están generando.
- Sin embargo, para suplir la evidente falta de un sistema de seguimiento y evaluación cuyo atraso no es de responsabilidad del proyecto, la UCP ha generado un sistema de información gerencial. En este marco ya se está operando una base de datos de participación de mujeres y varones en el proceso de manejo de los recursos naturales, la misma que está generando reportes desagregados en varias de las actividades principales del proyecto.
- Por información del Coordinador Ejecutivo de MARENASS, se está a punto de concluir el marco lógico del proyecto y, en tiempos breves, se precisará un conjunto de indicadores relevantes, los mismos que incluirán el enfoque de género. También se están precisando las pautas metodológicas y la información existente que permita desarrollar una línea de base mínima.
- Finalmente, MARENASS ha desarrollado una forma novedosa de presentar los procesos y resultados inherentes a su trabajo. Se trata de los videos, los mismos que pueden servir para una difusión a nivel externo y también como un instrumento de estimulación, emulación y capacitación para los/as propios/as usuarios/as del proyecto.

Respecto a los mecanismos e instrumentos utilizados en la ejecución:

- Existe un equilibrio delicado que MARENASS está logrando entre la formulación y el empleo de un conjunto de mecanismos e instrumentos que sean apropiados realmente por la población, implicando aquello un proceso de capacitación, y la utilización de los mismos para fines de monitoreo del proyecto. Este equilibrio puede ser explotado más en el futuro en función de la información que se necesita y cuyos vacíos se han analizado en las páginas anteriores.
- Se ha logrado, por el momento, evitar inútiles burocratizaciones. Si bien el listado que se presenta en el Anexo 13 es muy amplio, cabe destacar que varios de estos instrumentos ya no se están utilizando y/o han sido mejorados, y otros son de llenado y uso sencillo e indispensables para un proyecto de inversión pública que tiene que respetar ciertas normas al transferir fondos a las comunidades campesinas (p.ej. contratos, convenios).
- Sin embargo, se tiene la impresión que se necesitaría una revisión global del conjunto de instrumentos para evitar que las mujeres sean asociadas sólo y exclusivamente al FPC. La solución no debería estar en añadir “y las mujeres” y/o “las organizaciones de mujeres” en cada uno de los instrumentos puesto que aquello significaría un ejercicio mecánico poco útil y probablemente entorpecedor en función del manejo y la asunción de los instrumentos mismos por parte de la población. Pero tampoco se soluciona la aún débil visualización de la dimensión de género tan sólo haciendo una referencia genérica a las familias y la comunidad.
- En general, antes de proceder a una revisión puntual de los mecanismos e instrumentos relativos a los componentes y actividades del proyecto (ver los ajustes posibles en el Anexo 14 y las propuestas finales en el Capítulo 3), el equipo podría reflexionar acerca de: i) la utilidad de seguir manteniendo la cantidad actual de fondos versus la pertinencia de rearticularlos;; ii) las formas más efectivas para conectar específicamente el FPC al resto de oportunidades canalizadas por el proyecto; y iii) el tipo de instrumentos que necesitan una homologación entre todas las OCZ y aquellos que pueden ser “personalizados”.

2.3. Una mirada desde el campo

En estas próximas páginas, ya no se encontrará un análisis “frío” de los documentos y los registros más o menos formales. Más bien se intentará transmitir algunas percepciones acerca de los hechos que se han encontrado durante el trabajo de terreno. Ésta es una entrada quizás más subjetiva pero muy rica porque permite combinar miradas externas, señales del equipo de MARENASS y, particularmente, los testimonios de mujeres y hombres que representan los interlocutores de MARENASS.

Esta sinergia de miradas nos permite confirmar ciertas “hipótesis” que surgieron al leer los materiales del proyecto. En primera instancia, podemos visualizar que el trabajo de MARENASS en términos de género es bastante más complejo de lo que se escribe. Luego de dos años y medio de ejecución MARENASS ha madurado suficientemente para no limitarse ya a la ecuación “mujeres igual fondos de producción y comercialización”. En términos estrictos, por el tipo de diseño ex ante, si el equipo de MARENASS hiciera bien lo de los FPC, podría declararse contento. Sin embargo, se muestran nuevos caminos donde los espacios y las oportunidades de entrelazamiento se potencian. Como diría el equipo del proyecto: “MARENASS es un proyecto pobre en recursos y rico en estrategias” (20).

Nuestra mirada desde el campo nos permite una aproximación más articulada para escarbar en una riqueza cuya idea los papeles difícilmente transmiten. ¿Muchas son potencialidades, más que hechos consumidos? ¿Muchas son señales de desafíos para el futuro, más que impactos determinantes? ¿Otros son sueños a ser perseguidos próximamente? Todo esto es evidente, pero que exista este terreno semi-abonado y que sobre todo el equipo se de cuenta del camino que falta recorrer, representa puro valor agregado.

Hemos agrupado la principal información recogida en algunos temas que nos han parecido particularmente relevantes, tratando de combinar comentarios propios con testimonios.

Las organizaciones de mujeres

¿De qué organizaciones de mujeres estamos hablando?

MARENASS tuvo que “descubrir” en cada zona y en cada comunidad si existían o no organizaciones de mujeres y, en el caso en el que existieran, qué características tenían y cómo se relacionaban con las organizaciones tradicionales de la comunidad. El diseño ex ante no daba muchas luces al respecto y hasta ahora nunca se pudo desarrollar, por las razones ya expuestas, el estudio de base. Entonces el equipo tuvo que apelar a su conocimiento del campo de la sierra sur para poder ubicarse.

Por la situación anteriormente descrita, quizás a excepción de Espinar donde los sindicatos agrarios afiliados a la Confederación de Campesinos del Perú (CCP) seguían más o menos vigentes, el resto de las comunidades vivía una profunda desarticulación. En esta situación no había mucho que esperarse del anillo más débil de la cadena, las mujeres que, tradicionalmente, habían sido marginadas de una participación efectiva en las organizaciones locales. Como suele ocurrir en el mundo andino, la representación formal era asumida por el varón jefe de familia y, sólo en caso de su ausencia, la mujer podía participar, “en remplazo”, en las reuniones comunales. También hay que notar que en ciertas zonas como Chumbivilcas, la población femenina se encontraba completamente sometida. Mujeres que aún hoy día caminan, cargadas de bultos y wawas, cuatro pasos más atrás de los hombres “libremente” montados en sus caballos.

Pasada la época terrorista, la reconstrucción de la sierra trajo una serie de intervenciones de instituciones públicas, muchas de las cuales se dirigían a la población femenina bajo un enfoque clásico: asistencia social lo cual significa consideración de las mujeres como madres y esposas, proliferación de donación de alimentos y regalos de todo tipo. Se transmite el concepto que hay que tender la mano y algo se recibirá, no importa si sirve o no. Por lo menos si tiendes la mano, haces patente tu existencia aunque sea como mendiga.

Entonces es en este contexto que los clubes y centros de madres, fundados hace muchos años, recobran una cierta vigencia. Son lo único existente en términos de estructura femenina puesto que en

²⁰ La afirmación de “pobre” en recursos para un proyecto que prevé la ejecución de alrededor de USD 19 millones en 7 años, se debe al hecho que, en las mismas áreas de cobertura de MARENASS, se están implementando actualmente operaciones que manejan 5-7 veces el presupuesto de MARENASS.

los otros espacios ellas no están presentes o lo están, como se diría, “sin voz ni voto”. MARENASS no optó por crear otra organización sino por partir de la que había, y luego ver cómo se desarrollaba en base a las iniciativas de las mujeres. Sin embargo, se impulsó el ingreso a los clubes de otras mujeres que no fuesen sólo madres. El “anzuelo” ofrecido para trabajar de manera conjunta, fue el FPC.

Hoy en día, se encuentra una situación efervescente con múltiples versiones de organización:

- Clubes de madres que se han fortalecido alrededor de una actividad productiva, han renovado sus directivas y adquirido una mayor interlocución con la organización comunal. Normalmente cuando esto ha sucedido, se han combinado algunos factores como: la presencia de alguna líder particularmente capaz y/o de algunas jóvenes con manejo de lecto-escritura, un pequeño número de socias, la identificación temprana de actividades más rentables, una buena organización del trabajo y un tiempo mayor de relación con MARENASS.
- Clubes de madres en los que se están formando más grupos. En algunos casos, éstos derivan de la “tradicción” anterior de incompatibilidades, divisiones internas y no madurez de la organización. “Los miramientos nos hacen dividir”. Parecería ser el caso sobre todo de Santo Tomás y Puquio. En varios de estos grupos, se complica todo, desde la identificación del negocio al manejo de la cuenta. Éstos son también los grupos en los que más a menudo aparece un esposo o un dirigente como “asesor” porque *“Las señoras aún no pueden, les falta capacitación”, “Las mujeres no saben leer y escribir y yo les ayudo a hacer las cuentas”, “Hay que estar ahí porque se dejan engañar” ...*
- Clubes de madres en los que se están formando varios grupos de interés. En estos casos, hay varias lógicas que intervienen y que pueden o no, ser simultáneas. Los grupos tratan de racionalizar el uso de los recursos alrededor de iniciativas que motivan sólo a una parte de las mujeres; o de no competir para los mismos mercados, diversificando los negocios. También ocurre que se formen sobre la base de la confianza, la amistad y/o la relación familiar entre algunas mujeres. Cualquiera sea la entrada, hay comunidades (sobre todo en Abancay y Andahuaylas) en las que se han encontrado de 2 a 5 grupos sin que aquello haya significado la ruptura de la organización. Han elegido una directiva general y luego responsables por grupo. Están conscientes de la disminución de los recursos si el FPC se tiene que repartir entre varios grupos pero, en algunos casos, han resuelto este problema a través de la modalidad de los concursos. *“Tenemos competencia entre nosotras, es una competencia sana para ver quién lo hace mejor y tiene una parte más grande del Fondo”.*

En todo caso, MARENASS no interviene para solucionar sus problemas, sino tan sólo ofrece orientaciones respecto a la gestión de los recursos facilitados por el proyecto. Son ellas que deciden qué hacer y es posible que las mejores decisiones vengan luego de haber probado varias alternativas. El grupo se mantendrá y se dinamizará de acuerdo a las expectativas que tengan las señoras al respecto y las respuestas que vayan encontrando, y no en base a algún técnico que les diga cómo organizarse. Esta quizás sea la única garantía de sostenibilidad en el futuro de la organización.

En las organizaciones más avanzadas se está empezando a poner en duda si todo el tiempo las mujeres tengan que estar agrupadas por su cuenta, o si más bien no deberían ingresar con más fuerza en las organizaciones comunales. Para aquello necesitan un período de afianzamiento de sí mismas, mostrar sus capacidades y romper barreras. También necesitan que algo cambie del otro lado, es decir jefes de familias empadronados oficialmente y dirigentes que vayan modificando su mentalidad y quizás sus reglamentos... Más fácil verlo en Andahuaylas que en Santo Tomas...

En todos los casos, uno de los desafíos que se presenta en este proceso de afianzamiento es que las mujeres comprendan cabalmente no sólo el sentido del FPC sino que vayan manejando la información correcta respecto a las otras oportunidades que canaliza MARENASS. De otra manera seguirá una tendencia a una suerte de diferenciación entre FPC y mujeres, y los otros fondos (FAT, FOPRE, FOPRO) manejados esencialmente por los hombres. Este es un proceso que es más fácil impulsar en aquellas comunidades donde las mujeres ya han tenido una suficiente experiencia con los FPC. Es a partir de las dinámicas que se están creando ahí, que surgen nuevas necesidades que pueden ser respondidas por los otros fondos. Por ejemplo, mujeres que están procesando productos lácteos y que de pronto entienden que les falta asistencia técnica para diversificar la producción y presentarla mejor. O mujeres que quieren ir a una pasantía para visitar experiencias exitosas en otras comunidades. U otras que se quedan cortas con el mercado al que normalmente acceden con la compra-venta de determinados tipos de productos y necesitan explorar otros posibles mercados por lo cual solicitan un yachaq que les de información al respecto.

Se reportan aquí algunas expresiones recogidas por las mujeres en relación a los efectos que están visualizando luego de haber re-encaminado sus organizaciones:

- ✓ *Antes no era así, no estábamos organizadas, no estaban interesadas, sólo nos reuníamos para recibir alimentos. Ahora acordamos en las reuniones qué hacer, discutimos, hasta nos peleamos pero al final siempre sale algo.*
- ✓ *Antes sólo nos juntábamos las que teníamos wawitas. Ahora hemos abierto a todas las que quieren trabajar. Claro que algunas son flojas y no les da la gana, pero mejor así sólo están las que queremos estar. Pero a veces los hombres se confunden y siguen pensando que sólo tienen que estar las que somos casadas y somos madres. Y otra vuelta les tenemos que explicar que ahora ya es diferente.*
- ✓ *Antes los esposos estaban descontentos porque no trabajaban las esposas en el club de madre, solo se iban a sentar y recibían algo, y eso... Ahora para las reuniones de los clubes de madres, algunos de los hombres van a pastear, antes no se veía eso. Les gusta que aportemos algo para la casa.*

También es interesante ver qué opinan los hombres y las mujeres sobre la relación de las segundas con las organizaciones comunales:

- ✓ *Antes, las mujeres no podíamos hablar en las asambleas. Ahora ya hay cambios, unas que otra habla, y las otras la apoyan.*
- ✓ *Antes teníamos miedo a hablar, ahora los hombres ya nos dejan venir.*
- ✓ *Ahora hay mujeres que son tesoreras, vocales, hasta vicepresidentas. Bien lo hacen, son activas, a veces mejor que los hombres.*
- ✓ *Antes, ni se sentaban juntas con los varones. Ahora cuando alguien nos pregunta: “¿Y cómo van estas relaciones de género?. Nosotros les contestamos: “Bien, las señoras ahora están sentadas adelante”.*
- ✓ *Hay nomás acuerdo que participen sólo los varones, las viudas y las madres solteras. Las otras mujeres no tienen ni voz ni voto. Cuando van a la asamblea les critican: “Y usted que está casada, ¿por qué viene?”. Es nuestra costumbre. Siempre ha sido así. Falta para que cambie. Además deberíamos cambiar nuestros reglamentos y hay que ver qué dicen los dirigentes.*

Manejo de FPC

Se muestran experiencias de todo tipo. Su variedad es un espejo de las potencialidades y limitaciones de cada zona, pero también de las características sociales de las propias mujeres. Un factor clave es la experiencia anterior en el desarrollo de negocios, la misma que no es común en todas las áreas de la sierra sur. Hay mujeres, por ejemplo en las alturas de Puquio, que tuvieron que superar “la vergüenza de ser negociante porque los parientes nos podían criticar”. Otras, que ahora viven en las mismas comunidades pero que son originarias de Sicuani, un pueblo comercial, las mismas que no tenían ningún problema al respecto, más bien vivían de eso. Hay grupos en Abancay que han estructurado hasta cinco iniciativas rentables distintas en la misma comunidad. Y otros, como en la puna de Puquio, para los cuales es muy difícil identificar qué quieren y qué pueden hacer.

En general, sin embargo, se notan procesos evolutivos interesantes. Por ejemplo, de los biohuertos, nombre nuevo para indicar las clásicas huertas comunales productoras de hortalizas para todas las “madres” de la comunidad, se han desarrollado iniciativas diversas. Las mujeres los han dejado porque no eran suficientemente atractivos en términos de ganancia y se están dedicando a otras actividades. O los están manteniendo sólo para la alimentación de la familia. Han sido las mujeres a decidir qué hacer con ellos y no han tenido miedo en abandonarlos si la actividad, por diversos motivos, no les convencía.

Desde un FPC limitado a una actividad de producción y comercialización de semillas de pastos con casi ninguna posibilidad de éxito, desde el manejo de hortalizas que fueron copando el mercado rápidamente y que tampoco dio resultados, en estos dos años y medio, las iniciativas de las mujeres se han multiplicado: fabricación de jabones y velas, sombreros y artesanía de lana en telar y a palillo; elaboración de charque y chalonga; tratamiento de la fibra de camelidos; procesamiento de frutas en jaleas, mermeladas y néctares; elaboración de quesos, yogurth y otros subproductos lácteos; engorde de ganado; reconversión de parcelas y/o habilitación de nuevas tierras para cultivos rentables como anís; incorporación de nuevas técnicas como el riego de compostura; venta de comida en las calles; preparación de alimentos para fiestas, ferias y otras ocasiones, etc. Y también muchos negocios ligados a la compra venta de animales y de productos agrícolas. “Estamos cansadas de trabajar la tierra, queremos hacer otras cosas que no sea el trabajo en la parcela y con los animales...”.

Se muestra una tendencia a no querer repartir las ganancias que provienen de la utilización de los FPC. Por lo menos este es el discurso que se maneja frente a MARENASS, quizás porque las mujeres quedaron un tanto impresionadas por las sugerencias de los técnicos y de los promotores respecto al hecho que “el fondo debería capitalizarse”. Además algunas están preocupadas por los primeros fracasos que tuvieron y quieren resguardarse. Sin embargo, la “capitalización” aparece como una estrategia momentánea. En algunos casos, no se ha captado del todo el destino del fondo y se piensa que hay que devolverlo al proyecto.

- ✓ *Antes tenemos que capitalizarnos, el fondo es muy chico, no alcanza para todo lo que quisiéramos hacer, necesitamos hacerlo crecer más y recién nos vamos a partir.*
- ✓ *Las primeras veces hemos tenido fracasos, ahora sabemos mejor, pero nos falta aún.*
- ✓ *Estamos viendo nuevos negocios que nos hacen ganar más plata. Por eso no queremos desperdiciar. Cuando el fondo sea más grande nos vamos a dividir las ganancias.*
- ✓ *Es ahora nomás que estamos capitalizando, cuando vengan tiempos mejores, cada una podrá ver los frutos de su trabajo.*
- ✓ *El promotor nos ha dicho que tengamos cuidado, el fondo no se puede perder y entonces lo estamos cuidando.*
- ✓ *¿Qué será? ¿Habrà que devolver la plata que nos han dado y además lo que hemos ganado a MARENASS? No estamos seguras.*

Hay algunas ventajas que no aparecen. Por ejemplo: las mujeres que cultivan hortalizas se llevan las verduras a la casa; las que compran y venden productos de distinta naturaleza, al hacerlo para todo el grupo aprovechan también para realizar transacciones personales. Pequeñas cosas, casi imperceptibles pero que hacen más atractivo el estar juntas, por lo menos en un comienzo.

Hay organizaciones como en Andahuyalas que ya están repartiéndose una parte de las ganancias, calculando de que no se pierda el fondo para lo cual realizan un control de su uso.

El microcrédito, manejado como parte del FPC en los años anteriores, también ha resultado atractivo. Las mujeres se han ejercitado en prestarse pequeños montos entre las socias, recuperar el dinero, ejercer presión cuando alguna entraba “en mora” y han generado algunos intereses. Hay experiencias diferentes, pero una tendencia general fue a prestarse entre 100 y 300 soles durante tres meses con un interés, antes del 5% y luego “rebajado” al 3%. La “rebaja” se debió a que “no resultaba pagar tanto en tan poco tiempo”.

En cada zonal se está realizando un análisis más detallado respecto a las tendencias de uso y resultados de los FPC. Sin embargo, se evidencian ganancias que no son necesariamente monetizables y mantienen una coherencia con el enfoque del proyecto. Al respecto ha que recordar que MARENASS no es una agencia de crédito ni una entidad que quiera convertir mecánicamente en microempresarias a las mujeres. Este es un tema fundamental de precisarse puesto que la microempresa resulta ser una suerte de tópico de moda para varios yachachiq, promotores, yachaq, dirigentes de las comunidades y las propias mujeres. Aquello puede generar peligrosas confusiones máxime cuando una buena parte de los proyectos del Estado ⁽²¹⁾ y de las ONGs está manejando a menudo de una manera simplista, la “necesaria reconversión de las organizaciones sociales en microempresa”. Y las mujeres parecen ser las destinatarias privilegiadas de este tipo de discursos.

Al contrario, MARENASS está estimulando capacidades, está mostrando a la gente que un proyecto del Estado puede confiar en los campesinos, está abriendo puertas insospechadas como la de la contratación de la asistencia técnica, la relación con los bancos y el manejo directo de los recursos económicos por parte de los productores. Las ventajas del FPC, por lo menos en una primera instancia, se insertan precisamente en este marco. Con lo cual no se quiere decir en absoluto que no importa si los negocios fracasan y si las mujeres pierden plata. Esto sí importa porque es parte del proceso de valoración de ellas mismas. Pero no se pueden tener expectativas hacia los FPC como si fueran grandes emprendimientos y grandes capitales. Menos esperar de ellos la futura base segura para una no bien precisada micro-empresa. Puede ser que en algunos grupos de mujeres este paso se de gracias a su propia capacidad. Sin embargo MARENASS no toma una opción mecánica en esta dirección. Ofrece oportunidades, no impone recetas. En este sentido, es importante supervisar la calidad y la orientación de los planteamientos que hacen los distintos actores que acompañan el proyecto para no crear

²¹ Por ejemplo, PRONAA tiene un programa para transformar a los comedores en microempresas de mujeres.

confusiones innecesarias. Esto vale también para las consultorías de género que, en un determinado momento, incluyeron el discurso “gestión empresarial” muy colindante con lo de microempresa sin aclarar suficientemente los aspectos antes señalados.

No hay una situación homogénea, y no podría darse, respecto al manejo de los FPC y particularmente de las cuentas. Aquí esquematizamos un poco con los riesgos de caer en una simplificación ⁽²²⁾. Existen organizaciones de mujeres que:

- *Tienen manejo autónomo de la cuenta y los negocios, mostrando solvencia al respecto. Estos casos son muy interesantes porque no se han encontrado sólo en las zonas más dinámicas como Abancay sino en comunidades de Espinar donde la situación socio-económica es más difícil. Sin embargo, las señoras mostraron un dominio envidiable de su libro tabulado de caja, la filosofía y la mecánica del FPC.*
- *Tienen su propia cuenta pero, por distintos factores, incluyendo el hecho que viven lejos y que gastarían mucha plata para ir al banco, prefieren girar sus cheques a los promotores para que ellos los cobren.*
- *Tienen su propia cuenta. Puesto que existen varios grupos al interior de la organización, o delegan los trámites a una sola directiva o intentan distribuir responsabilidades entre varias, constituyendo nuevos grupos formales. Aquello implica una revisión respecto a cómo se podrá manejar en el futuro el asunto de diferentes cuentas separadas del FPC en una comunidad.*
- *Tienen su propia cuenta pero se encuentran en un estado incipiente tanto en relación a la identificación y desarrollo de sus negocios, como en relación a la gestión del fondo. En estos casos, tienen “asesores” hombres y la directiva de la comunidad hace todos los trámites.*
- *No han asumido aún responsabilidades en el manejo de la cuenta pero este hecho no las preocupa mucho. Tienen una buena relación con la directiva comunal y les interesa más bien concentrar sus esfuerzos en la rentabilidad y diferenciación de sus actividades.*
- *No tienen cuenta separada y están en un proceso inicial de identificación de negocios/actividades.*

Habría que analizar más algunos factores. Uno de ellos es el efecto que produjo el hecho de separar las cuentas. La impresión es que allá donde se ha dado este paso, las mujeres, antes con temor y luego cada vez más seguras, enfrentaron el reto. Aquello significaría que no necesariamente se tiene que esperar a que las organizaciones sean sólidas para darles la potestad, sino que, al igual que los hombres, es “teniendo la chequera que aprenden”. En este sentido se habría dado una suerte de “proteccionismo” hacia los grupos de mujeres y no necesariamente este tipo de discriminación positiva sería el mecanismo más adecuado, por lo menos en este caso. ¿Por qué no otorgar confianza desde el comienzo y reforzar con un/a yachaq en manejo contable y administrativo de manera más intensiva?

En algunos casos se dieron problemas con las autoridades comunales que entorpecieron el acceso a los fondos. Pero aquello pareció empujar a las mujeres a manejarse con mayor autonomía y a reclamar la separación de las cuentas. Al final, tuvo un efecto positivo porque las obligó a tomar decisiones.

¿Qué dicen las mujeres al respecto del FPC?:

- ✓ *Antes las mujeres no pisábamos el banco, ni pensábamos que lo podíamos hacer. Ahora vamos y hasta nos tratan bien, nos explican.*
- ✓ *Para nosotras aún es difícil, nos equivocamos con las firmas, cómo se tiene que llenar y nos mandan de vuelta, a veces nos desanimamos porque ir allá es lejos y perdemos tiempo. A veces preferimos que lo haga nuestro promotor.*
- ✓ *Bien es lo del microcrédito e ir a los bancos porque a las mujeres antes no se les permitía ni podían. Casi sólo los hombres se prestaron del Banco Agrícola, nosotras no sabíamos qué era eso del crédito.*
- ✓ *¿Por qué no? Nosotras podemos hacerlo, podemos aprender, podemos ir al banco, sacar, volver a depositar. Toda la vida si miramos al varón, no vale. No hay que tener vergüenza y miedo porque podemos. ¿Acaso es tan difícil?.*
- ✓ *Hay nomás que meterse a eso, ya no es como en los tiempos antiguos que las mujeres teníamos que callar y agacharnos. Pero para eso hay que aprender, alguien nos tiene que enseñar.*
- ✓ *Bien ha sido lo del yachaq en contabilidad, nos ha mostrado cómo hacer los cheques, cómo se tienen que llenar los papeles y otras cosas más. Claro necesitamos un poco más de capacitación, pero qué se va a poder ... se va a poder.*

²² El trabajo que al respecto presente Sonia Moreno Ocampo relativo a Santo Tomás puede aportar muchos más datos y análisis al respecto. Lo propio podría venir del seguimiento por parte de las otras zonales. Ver también Anexo 11.

- ✓ *Con los yachaq de contabilidad hemos aprendido a calcular los costos de nuestro trabajo. Todavía no lo hacemos tan bien pero ya sabemos que tenemos que calcular porque si no perdemos.*
- ✓ *Ahora no tenemos problemas con nuestro libro de caja, a veces hasta les explico al presidente pero él no quiere que los otros sepan.*
- ✓ *Hemos aprendido que a las mujeres también nos tienen que valorar. Ahora más porque traemos un poco de plata a la casa. Antes no ganamos nada, sólo ayudamos.*

¿Y qué dicen los hombres?

- ✓ *Bien es esto del FPC. Las señoras antes no se animaban, ahora sí. Ya tienen muchos negocios y les va bastante bien.*
- ✓ *Es cierto que algunas de las autoridades se aprovecharon y entonces las mujeres empezaron a desconfiar. Bien es que tengan ya su cuenta separada.*
- ✓ *Las mujeres son muy trabajadoras, hacen más que los hombres. Seguro que les va a ir bien con su negocio.*
- ✓ *Ahora va mejor. Antes las mujeres no trabajaban. Ahora si quiera ayudan, traen algo para la casa, no será mucho, pero ya es algo.*

Es interesante observar que para el mundo campesino aparece que “trabajar es ganar dinero”. Ayuda es todo lo demás. Entonces la mujer que lleva a pastear los animales, ordeña los animales, se ocupa de la casa, carga la wawa mientras va a la chacra, sin ganar dinero, no trabaja, sólo ayuda. El entusiasmo de los varones porque sus mujeres “trabajen” y traigan dinero a la casa, sin duda hay que moderarlo a la luz de estos conceptos. Alrededor de estos temas, es posible desarrollar ejercicios interesantes de reflexión, los mismos que en parte ya se tocaron en los anteriores ciclos de capacitación y que podrían ser reforzados en la próxima etapa de MARENASS. Entonces, este es un punto en el que MARENASS muestra la superación del concepto vertido en el diseño ex ante en el que se señalaba que uno de los problemas que enfrentaba la mujer era la “desocupación”.

Planes de negocios

Para acceder al FPC, las organizaciones de mujeres tienen que elaborar un “plan de negocios”. Entre las OCZs existen por lo menos dos tendencias sobre el tema. La primera tendencia apunta a un afianzamiento progresivo de las organizaciones femeninas a través del manejo de actividades relativamente simples, ya conocidas o nuevas para ellas. En este marco, las mujeres sólo deberían llenar un simple perfil de proyecto. Este instrumento las ayudaría a precisar el tipo de negocio y las razones en base a las cuales lo quieren desarrollar así como la forma de hacerlo. Este es el caso de Santo Tomás. No queda aún completamente definida la relación entre este plan de negocio “femenino” y el plan de acción comunal.

Por otro lado, en Andahuaylas, a partir del segundo semestre del 2000 se está validando el Formulario de Perfil de Negocio. Cabe destacar que, a la base de la elaboración de este instrumento, han estado varias consideraciones de género y no sólo una idea económica del “negocio”. La primera de estas consideraciones es que las mujeres no necesariamente tienen que desarrollar sus negocios por su cuenta sino que pueden asociarse con otros actores de la comunidad. Aquello lleva a pensar en iniciativas más integrales y potencialmente más rentables, entre hombres y mujeres de la comunidad bajo la figura de “grupos de interés”. Se funcionaría de manera sinérgica a través de los distintos recursos canalizados por MARENASS (FAT, FPC, FOPRE, FOPRO), los aportes de los campesinos y las contribuciones de otras entidades presentes en el territorio, como las Cajas Municipales. Consecuentemente, se intentaría superar la “marginación” de las mujeres en los FPC, darles la posibilidad de ingresar a negocios de mayor envergadura e impulsarlas a utilizar con más agresividad otros recursos, como la asistencia técnica y el crédito externo. Es una apuesta a lo “más grande” que viene de las experiencias piloto anteriores. No es casual que haya sido pensada en la OCZ de Andahuaylas que, con Abancay, quizás tenga mayores potencialidades de mercado y donde las mujeres, en muchas comunidades, ya tienen una trayectoria en términos de venta de servicios, comercialización, etc. El equipo de Andahuaylas afirma: “No vamos a estar toda la vida con esto de la discriminación positiva que puede convertirse en una forma para achicar a las mujeres en espacios limitados y poco atractivos”.

El nuevo plan de negocios implicaría fortalecer la capacitación en gestión desde la formulación de la idea y el análisis de su viabilidad; y premiar con determinados criterios aquellos perfiles que sean presentados por grupos de intereses mixtos. En este marco, se está desarrollando una reflexión en relación a si es función de MARENASS impulsar este tipo de negocios, si es factible hacerlo en el marco de un proyecto de manejo de recursos naturales y en qué medida las mujeres estarían listas para ingresar a este nuevo esquema.

Experiencia con asistencia técnica (FAT)

Como se puede apreciar de los informes y también de las palabras del equipo de MARENASS, el tema de asistencia técnica recién está empezando a arrancar. Esto sucedió por distintos motivos como la escasa costumbre a recibir asistencia técnica y menos a contratarla, el temor a hacerlo, la débil presencia de oferentes tecnológicos en el área del proyecto y la resistencia de los prestadores de servicios existentes hacia una nueva relación contractual con los campesinos. Hasta el año anterior, estos fondos, aún cuando las comunidades habían recibido un primer desembolso, fueron poco utilizados. Además se detectó una tendencia a su empleo como recursos para microcrédito, cosa que ya no ocurre durante el 2000.

El equipo identificó la necesidad de seguir realizando un acompañamiento y una capacitación a los productores así como de fortalecer la oferta. Las experiencias realizadas muestran, sin embargo, que hubo un buen manejo administrativo de los fondos. Se detectó que el tipo de asistencia técnica contratada se dirigió a dos propósitos: para el manejo de recursos naturales de interés comunal (p.ej. pastos, conservación de suelos, riego); y para grupos organizados en función de actividades generadoras de ingreso no sólo relativas a la producción agropecuaria (p.ej. manejo del hato ganadero, sanidad animal pero también artesanías y actividades de transformación de productos). Cabe señalar que la contratación de asistencia técnica por parte de los campesinos, se realiza vía el FAT. Actualmente el proyecto aún contrata yachaq a través de recursos del componente CCT para temas que sería poco realista pensar que sean asumidos, por lo menos al comienzo, por los propios productores (aspectos de género, autoestima, contabilidad, etc.).

Ahora bien: ¿Qué pasa con las mujeres? Parecería que ellas aún no han ingresado mucho a esta fuente de recursos, lo cual no es extraño si se piensa que tampoco hubo un gran movimiento y manejo de estos fondos por parte de la comunidad en general. Veamos qué expresaron las mujeres al respecto:

- ✓ **Nosotras no conocemos mucho de la asistencia técnica, recién estamos conociendo. Son las autoridades de la comunidad que manejan.**
- ✓ **Deciden en asamblea comunal si tener asistencia técnica. Nosotras ahí no participamos o nos enteramos después. O somos pocas las que podemos opinar y ellos son más.**
- ✓ **Cuando queremos opinar, nos dicen: “Ustedes las mujeres tienen su fondo, esto es de la comunidad”**
- ✓ **A veces han contratado yachaq que venían de la ciudad. Ellos han dado un curso aquí en el terreno comunal. Nosotras no hemos entendido muy bien pero tampoco los hombres. Ahora hemos hablado en la comunidad y preferimos gente de aquí, que nos hable en quechua, que conozca qué pasa con nuestro ganado y no hable tan en difícil. Tienen que mostrar más en la práctica, no tanto como teoría.**
- ✓ *Cuando han venido yachaq, han ido más los hombres. Claro siempre ha estado alguna mujer, pero pocas.*
- ✓ *No tenemos tiempo para participar. Las mujeres tenemos más trabajo que los hombres. Tenemos el ganado y la casa. En época de colegio es más difícil porque tampoco están los hijos para apoyar.*
- ✓ *Los hombres dicen: “Ustedes no tienen tiempo, tienen más trabajo. Nosotros vamos al curso y luego les explicamos”. Pero esto no funciona mucho porque nunca nos explican bien.*
- ✓ *No es que los maridos tengan celos y no nos dejen venir, es el tiempo que nos falta.*
- ✓ *Si hubiera una persona que pudiese pastear en nuestro lugar, rápido iríamos y contentas.*
- ✓ *A nosotras nos gustaría participar pero vivimos lejos.*
- ✓ *Tenemos tiempos pero no entendemos mucho, por eso no vamos.*
- ✓ *Mejor sería tener cursos intercalados, no días seguidos.*
- ✓ *Mejor sería en las noches cuando tenemos más tiempo para participar en los cursos.*
- ✓ *Han venido a hablar de eso de la organización, un yachaq de lejos. Pero igual nomás siempre es. Van los hombres y el yachaq ni se da cuenta que no están las mujeres o que todas estamos atrás sin decir nada.*
- ✓ *A veces el promotor no explica bien de qué se trata, por eso no entendemos qué es eso de la capacitación y de la asistencia técnica. ¿Y si después que hemos pagado, tenemos que devolver a MARENASS?*

En el caso de las mujeres el acercamiento a la contratación de asistencia técnica enfrenta aún más problemas que para los hombres. Al parecer se trata de varios factores, algunos de los cuales ya están

siendo enfrentados por el equipo. Por un lado las modalidades de asistencia técnica. La tendencia, igual a lo que se detectó para los hombres (²³), es a tener personal local. Sin embargo, sigue habiendo una confusión entre la capacitación y la asistencia técnica. Hasta ahora, habría prevalecido una forma de capacitar que consiste en juntar a toda la gente en el terreno o el local comunal e impartir un cursillo de los que se denomina “teórico-práctico”. Probablemente no se consultó a las mujeres en qué horarios ellas podrían participar, ni parecería que algunos yachaq hayan hecho muchos esfuerzos para llegar más fácil y didácticamente a mujeres a menudo analfabetas. El problema de fondo es que, en esos casos, no se ha tratado realmente de asistencia técnica en el predio de la unidad productiva familiar. Al contrario, todas las experiencias realizadas hasta ahora con la modalidad directa de asistencia técnica, demuestran que las mujeres participan mucho más.

Un segundo grupo de problemas puede estar relacionado con el hecho que aún se asocia demasiado el FAT a la organización comunal, y el FPC a la organización de mujeres. Aquello significaría que acerca del FAT se tiende a decidir “entre hombres” y aún si las mujeres están presentes, no es fácil para ellas opinar. A esto se suma la confusión que, en algunos casos, los promotores han contribuido a crear, acentuando esta diferenciación, o no explicando claramente que el FAT no deberá ser devuelto a MARENASS. Si para los hombres, entender cómo funciona el FAT es complicado, para las mujeres lo es ciertamente más.

También sería necesario explorar un poco más acerca de la orientación de las demandas de las mujeres. En primera instancia se puede notar la mezcla, ya señalada, entre capacitación y asistencia técnica. Entonces se piden cursillos, capacitación y más capacitación o alguien que las ayude en todo un poco. Al comienzo es difícil esperar una aproximación “especializada” hacia la asistencia técnica. Sin embargo, la demanda va precisándose una vez que también se identifique mejor el tipo de negocio que se quiere hacer. Asimismo se nota una tendencia a una coincidencia de intereses masculinos y femeninos en lo que se refiere a manejo de pastos y ganado, de riego y de otras actividades ligadas a una mejor gestión de los recursos naturales. Aquello indica que no habría que separar, por lo menos no en todos los casos, la asistencia técnica entre población femenina y masculina. Esto confirma la tendencia de una OCZ como Andahuaylas que señala la importancia de los espacios compartidos.

- ✓ *Nos gustaría tener un yachaq no sólo para una cosa sino para muchos problemas que tenemos: qué hacer con el ganado, cómo hacer crecer más los pastos, cómo dosificar, cómo vender mejor y además que nos diga algo de nuestros cultivos que valen tan poco.*
- ✓ *Bien sería que nos capaciten para hacer sombreros, jabones, velas. No siempre para la agricultura.*
- ✓ *Ahora que sabemos tratar mejor la lana de nuestros animales, lo que nos hace falta es saber tejer mejor, producir más y así llevar al mercado.*
- ✓ *Hemos llevado al mercado comida de carne de alpaca pero hemos vendido poco, casi nada y vuelta nos hemos venido con nuestra comida. Tenemos que mejorar la presentación.*
- ✓ *Hemos llevado tejidos al mercado y no los hemos vendido. La gente dice que mejor se compran en el Cusco, más barato es lo que se vende allá. Pero nosotras trabajamos mucho para hacer nuestras frazadas, necesitamos telar mecánico, alguien que nos enseñe.*
- ✓ *Necesitamos un apoyo para encontrar otros mercados.*
- ✓ *Queremos hacer microempresa y para eso necesitamos asistencia técnica. Todavía no sabemos que microempresa, puede ser de quesos y yogurth, de embutidos, de artesanía, ya veremos. Para eso siempre necesitamos asistencia técnica.*
- ✓ *Cuando vino el yachaq en contabilidad nos gustó. Pero fue poco tiempo, somos lentas para aprender. Tendría que venir otra vuelta para volver a explicarnos.*
- ✓ *Las mujeres como wawas siempre somos. Algunas hemos aprendido bien los puntos de las chompas con la yachaq de tejido. Pero son pocas las que saben, las otras se olvidan. Hay mujeres que han pasado el curso pero tardan seis meses para hacer una chompa. Con eso, ¿cómo hacemos microempresa?*

Aunque lo anterior nos da la idea de un panorama relativamente incipiente en cuanto al manejo del FAT, hay que subrayar la necesidad de diferenciar entre hombres y mujeres que ya tienen alrededor de dos años de experiencia con MARENASS y los que han empezado recientemente. Asimismo, hay que recordar también las diferencias entre las zonas e, incluso, las comunidades de una misma zona. Se encuentran señales más halagadoras en Abancay y Andahuaylas pero también en varias comunidades de Espinar y en algunos grupos de mujeres de Puquio. Surge una línea de trabajo muy interesante que

²³ Las opiniones de los hombres y, en general, las tendencias detectadas en el uso de asistencia técnica en MARENASS se encuentran en los informes anuales 1998 y 1999 de MARENASS. Este tema también ha sido eje clave de la discusión del Taller de Urubamba al comienzo de este año.

es aquella de poder combinar tecnologías que hagan más eficiente el trabajo y, al mismo tiempo, contribuyan a ahorrar el tiempo de trabajo.

- ✓ *Aquí pasa lo contrario que en otras comunidades. Las mujeres son las que deciden qué quieren y nos comunican. Han querido yachaq para mermeladas y la hemos contratado. Han querido yachaq para artesanía y la vamos a contratar. Nosotros estamos pendientes de las señoras.*
- ✓ *De acuerdo a los resultados vamos a pagar. A un yachaq el año pasado, por ejemplo, no les hemos pagado porque no ha hecho como hemos dicho. Sólo la mitad le hemos pagado y las mujeres ni siquiera eso querían darle. Las mujeres más controlan cuando viene a trabajar alguien de afuera.*
- ✓ *Las mujeres participamos ahora en la asamblea. Ahí vemos en qué flaqueamos. Esto del agua por ejemplo es un problema grave porque aquí todos los cultivos son a secano. Entonces hemos decidido de contratar a alguien que nos haga el diseño del canal. Todos, hombres y mujeres, estamos de acuerdo.*
- ✓ *Nosotras queremos asistencia para nuestro propio negocio. Y también para otras actividades como la ganadería. Siempre estamos nosotras con los animales, ¿Cómo no vamos a saber? Tranquilo, podemos aprender a dosificar.*
- ✓ *Bien ha resultado ser este riego por compostura. Ha venido el yachaq y hemos ido. Después ha visitado nuestras parcelas. Nos ha enseñado. Ahora sabemos hacer bien, no se desperdicia tanto el agua y además trabajamos menos. Antes mucho cansancio era, ahora es más fácil, hasta un niño lo puede hacer.*

Concursos

Varias personas del equipo de MARENASS nos adelantaron acerca del hecho que la mirada no tenía que estar puesta sólo en los FPC sino en otras actividades que el proyecto contribuía a desarrollar y en las que la participación de las mujeres era importante. Por ejemplo, los concursos. Hay que decir que teníamos varias dudas al respecto por los pocos datos que se tenían en ese momento y porque no queríamos caer en aquello de “las mujeres participan junto a su familia”. ¿Qué había detrás de las familias?

Entonces fue una sorpresa cuando las mujeres empezaron a hablar de los concursos con un notable entusiasmo, contando cuántos y cuáles concursos se habían desarrollado en la comunidad, cómo se los había organizado, quiénes habían ganado y porqué. Hasta reconocían que, al comienzo, cuando se hizo el primer concurso de diagnóstico participativo comunal no habían participado pero que luego habían “recuperado”. Un elemento muy interesante es la conciencia de las mujeres en cuanto a la valorización de sus propios recursos y el surgimiento de un sentimiento de “futuro”.

- ✓ *Al comienzo no sabíamos que era eso de los concursos. El primero fue el concurso de los mapas de la comunidad. ¿Para qué mentir? Las mujeres no participamos. Pero ahora nos hemos enviado, tratamos de participar en todos los concursos.*
- ✓ *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. Para eso nos hemos juntado, hemos dibujado el mapa de cómo era nuestra comunidad hace 20 años, cómo es ahora y como vamos a querer que sea. Pero las mujeres casi no venían. Desconfiaban, decían “que 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 mismas ya no se dejan, quieren estar siempre.*
- ✓ *Nos gustan los concursos, aprendemos sobre sanidad animal, a mejorar nuestra vivienda, a hacer compost, a cuidar mejor los animales.*
- ✓ *Estamos valorando nuestra tierra, no lo estamos haciendo para otros. Esto va a ser para nuestros hijos.*
- ✓ *Los concursos no son para recibir alimentos o herramientas gratis como se hace con otros proyectos. Los concursos son para nosotros, para nuestra familia. Nuestra tierra se pone mejor y nosotros también.*
- ✓ *Estamos conservando nuestra tierra.*
- ✓ *No es que participamos sólo para los premios, trabajamos para nosotros, no para el ingeniero del proyecto.*
- ✓ *Existe una división del trabajo cuando la familia participa en un determinado concurso, Las mujeres por ejemplo alcanzamos los materiales, lo que sea, y los hombres hacen la construcción o la terraza o el corral. Pero a veces las mujeres hacemos muchas más cosas también.*
- ✓ *Los concursos estimulan la cooperación dentro de la familia. Puede haber alguien que empuje la iniciativa de participar pero sobre todo en los concursos integrales se necesita del esfuerzo de toda la familia. Se valora más el trabajo de las mujeres, los niños y hasta de los abuelos.*
- ✓ *Hay mujeres que están solas y que a veces son más activas que el resto de familias de la comunidad.*
- ✓ *Las madres solteras ahora pueden hacer estudiar sus hijos, compran alimentos y hasta se pagan los jornales para cultivar.*

- ✓ *A veces las mujeres hemos empujado a los hombres. Ellos no querían participar. Decían que era mucho trabajo, pero como hacemos en aynti, no es así. Hay hombres flojos, entonces nos toca a nosotras dar el ejemplo.*
- ✓ *Las mamás son las más sacrificadas tienen todo el trabajo de la casa y los animales y la chacra pero igual participan en los concursos.*
- ✓ *Cuando ganamos un premio, siempre gastamos algo para darnos un gustito. Pero después se invierte en la educación de los hijos.*
- ✓ *Seguimos invirtiendo para mejorar, compramos tabla, cementos para la casa y los establos, podemos comprar equipos veterinarios.*

Varias mujeres abandonadas, viudas o madres solteras que se han dado modo de participar y, en algunos casos, han ganado premios, invirtiéndolos en la educación de sus hijos, y particularmente de sus hijas mujeres. O han contratado a algún hombre de la comunidad para descargarse un poco del trabajo de la chacra. Parecería entonces que la modalidad de concurso abre puertas también para aquellas personas que, en general, han tenido siempre menos oportunidades.

Hay un elemento que está siendo percibido cada vez más claramente por el equipo de MARENASS: si bien las mujeres participan, la inscripción en la mayor parte de los casos sigue siendo a nombre del jefe de familia. Por tanto, les es difícil luego documentar cuántas mujeres efectivamente estuvieron presentes y también hacerlas más participes de los premios. En la OCZ de Santo Tomas se está pensando registrar a mujeres y hombres, y no tan sólo las mujeres solas. En Puquio, se está planeando ir más allá y con promotores y varias comunidades se está trabajando una propuesta de concursos integral en el que vayan insertos “criterios de equidad” que sean sometidos formalmente a calificación.

Un caso especial y muy interesante por su desenlace es el de los concursos de cocinas mejoradas que luego se han convertido en concursos de mejoramiento de la vivienda. En el marco de programas de manejo de recursos naturales o de energía rural, el tema del ahorro de leña y, en general, de combustible natural es muy importante. Esto no tiene una ligazón sólo con el consumo doméstico sino con la cuestión clave de disponibilidad de biomasa y sus efectos en la fertilidad del suelo. Las cocinas mejoradas, en este contexto, asumen una importancia particular. Sin embargo su utilidad va más allá toda vez que puede implicar un ahorro de tiempo para las mujeres y los niños que se dedican a la recolección de la leña; una prevención de problemas de salud cuando se disminuye el humo y los peligros de quemaduras; un mejoramiento de las condiciones de las mujeres cuando evitan estar agachadas durante mucho tiempo para cocinar. Estos supuestos funcionan siempre y cuando los modelos propuestos de cocinas sean de bajo/nulo costo, empleen material local fácil de conseguir, tengan una buena duración y sean posibles de ser construidas por la propia familia, al margen de ser realmente eficientes desde el punto de vista energético. Aún cuando MARENASS no tenga datos detallados al respecto, es evidente que estas condiciones se cumplen. Además, por iniciativa de las propias familias, y particularmente de las mujeres, se ha dado algo que en otros proyectos nunca se pudo lograr. El tener una cocina mejorada implicó una reflexión de las familias acerca de sus condiciones de vida. Por tanto, casi por generación espontánea, se empezó a arreglar la cocina con estantería y protecciones para los utensilios, mantener mejores condiciones higiénicas, enseñar a los hijos cómo ordenar y separar el espacio para la crianza de cuyes. Paulatinamente el interés se extendió al mejoramiento global de la vivienda.

Se podría afirmar que estos aspectos trascienden el espacio de acción de MARENASS puesto que deberían hacer parte de programas de carácter social. Al ver el entusiasmo de las familias y sobre todo de las mujeres al disponer de un espacio diferente y el orgullo que tienen al respecto, queda claro que el proyecto tuvo un éxito inesperado en función de un abordaje integral al manejo de los recursos naturales. La gente ha ganado en autoestima y muestra una nueva predisposición para mejorar sus condiciones de vida y del entorno. Y las mujeres son las primeras en remarcar los efectos positivos aunque los hombres también manifiestan su aprecio al respecto.

- ✓ *Ya no vivimos como animales, ya somos gente. Hasta del pueblo vienen a ver nuestras casas y nos envidian, acabamos viviendo mejor que ellos.*
- ✓ *Es un buen ejemplo para los hijos.*
- ✓ *Estamos orgullosos porque no es sólo la cocina. Poco a poco estamos cambiando los establos, las parcelas alrededor de la casa, utilizamos abono, en fin un montón de cosas están cambiando. Ahora hasta ponemos flores como macetas en nuestras terrazas. Todo se ve más bonito.*
- ✓ *Las señoras que han mejorado sus casas, son distintas. Son más alegres, se las ve mejor, más limpias y sus hijos ya no andan sucios. Se ven las diferencias.*
- ✓ *Antes consumíamos 8-9 amarros de leña, ahora sólo 3 o 4 y esto nos alcanza para todas las comidas del día. Así perdemos menos tiempos en buscar leña.*
- ✓ *Antes las mujeres cocinamos por tres o cuatro horas mientras que hoy podemos hacer lo mismo en una hora y media, máximo dos horas.*
- ✓ *Ya no estamos tan agachadas, ahora me pongo bien sentada al lado de mi cocina y hasta me he hecho un pequeño mesón para poner todo ahí.*
- ✓ *Después de la cocina, hemos visto que podíamos hacer mucho más. Entonces puse estos estantes para guardar mis ollas y mis platos. Lo estoy cubriendo con un plástico para que no se ensucie.*
- ✓ *Hasta mi dormitorio ha mejorado, ahora hemos hecho un cuarto pequeño para los niños, y estoy ordenando la ropa como en los roperos. Vivimos distinto, no como antes.*
- ✓ *Hasta hay señoras que han mejorado su casa y su cocina para hacer una pequeña tienda, un restaurant. Da gusto ir a sentarse.*
- ✓ *Esto de la cocina es bien bueno porque nadie aquí tiene 200 soles para comprarse una cocina a gas, ni para comprarse la garrafa que cuesta como 80 soles ni para el gas que cuesta como 30 soles⁽²⁴⁾. Y además ¿cuándo llegará el gas por aquí?*
- ✓ *Al estar mejor en la casa, también nos animamos más para hacer otras cosas, participar en otros concursos. Ahora queremos cambiar más.*

La capacitación en género

De los cursos de género, los hombres y las mujeres que participaron se acuerdan los juegos, las adivinanzas, los bailes, los cuentos, es decir la dimensión lúdica. Este es un elemento importante a destacarse puesto que es muy difícil que sobre todo las mujeres campesinas puedan aprovechar de este tipo de espacios. En algunos casos aparece con mayor claridad que el curso ha representado una ocasión para mirarse a sí mismas y sus parejas, para reflexionar acerca de las relaciones en la familia y en la comunidad. En otros casos les cuesta recordar qué se hizo y para qué sirvió, o lo confunden más bien con el curso del plan de negocio o de contabilidad o de pastos. Es decir su atención se dirige a los otros contenidos que acompañaron la entrada vía “género” y vía “autoestima”. Los hombres a veces tienden a repetir de memoria lo que se acuerdan, quizás porque esto les parece que les hace ganar una cierta imagen con el equipo del proyecto o, sencillamente, porque manejan más la expresión verbal. Tratándose de cuestiones complejas y de un curso de tan corta duración, es muy difícil identificar en qué medida los cambios que se señalan se deben a la capacitación. Puede ser que ésta haya sido un vehículo importante pero obviamente no el único.

- ✓ **Hemos aprendido cómo vivir mejor con nuestros esposos, con los hijos y hasta con los vecinos.**
- ✓ **Algunas hemos participado, otras han llegado tarde, otras se han quedado un momento nomás y se fueron. Otras dicen “qué vergüenza, esto no se habla en asamblea”**
- ✓ *Fue bueno lo del curso de género porque aprendimos cómo se tienen que hacer los negocios. Ahora necesitamos el mercado.*
- ✓ *Creo que nos hemos olvidado, hay que repetir. Una se olvida si no hay refuerzo.*
- ✓ *Todos hombres y mujeres tenemos los mismos derechos, somos iguales, solo que las mujeres trabajan más.*
- ✓ *Los hombres nos hemos dado cuenta que las mujeres trabajan más. Ahora a veces ayudamos.*
- ✓ *Antes los hombres nunca pastaban el ganado, ahora ayudamos de vez en cuando.*
- ✓ *Los hombres dicen que las cosas han cambiado pero para eso falta mucho. Quizás los jóvenes ahora son un poco distintos.*
- ✓ *Aprendemos a vivir más en paz, ya los hombres no pegan tanto o lo hacen de ocultas porque los llaman a la reflexión entre la presidenta del club de madres y la directiva de la comunidad.*
- ✓ *No hay que pegar a los niños porque crecen con desconfianza y luego ellos también van a ser violentos.*
- ✓ *Por primera vez hemos hablado de la violencia y de lo que hace el alcohol en las familias.*

²⁴ En el período de la consultoría, el cambio del sol al dólar equivalía a 3.45. Por tanto se hace referencia respectivamente a USD 58 para la cocina, USD 23 para la garrafa y USD USD 8.5 para el gas.

No está muy claro si las mujeres aspiran a tener nuevos cursos de esta naturaleza. Normalmente tienden a explicitar más interés hacia la capacitación en negocios y, sólo si solicitadas, afirman que “sí esto de la autoestima y el género estaría bien”. Sin embargo esta reacción puede estar motivada por varios factores como: no tener mucha claridad respecto a los resultados concretos que se lograron con el curso, el poco tiempo que se dedicó a esta capacitación que fue más bien como una primera entrada a algo nuevo, la vergüenza o el temor de solicitar algo a lo cual no están acostumbradas y que les remueve muchos tabues, la costumbre a ser tratadas de otra manera por los proyectos, etc.

La formación de recursos humanos locales: promotores, yachaq y yachachiq

Hasta ahora hay pocas promotoras, yachaq y yachachiq mujeres. Y las que hay en las últimas dos categorías han sido sobre todo mujeres ligadas a los cursos de género u otros aspectos del manejo de los FPC. Los motivos no pueden ser atribuidos a MARENASS puesto que existen una serie de condicionantes, sociales, culturales y económicas, que hacen muy difícil que las mujeres accedan a roles de liderazgo y los mantengan en el tiempo. Es necesario cuestionarnos.

Una primera entrada es preguntarnos: ¿En qué medida MARENASS está en condiciones y está dispuesto a invertir en procesos de formación de recursos humanos locales que no son sólo de capacitación técnica sino que requieren de una dedicación de tiempo y recursos muy grande? ¿En qué medida se trata de una apuesta que puede restar fuerzas a los otros cambios que se están impulsando, directamente con las organizaciones de mujeres y la gente, por así decirlo, “de base? ¿En qué medida los dos procesos deberían estar de todas maneras ligados? De hecho MARENASS ya decidió ampliar la formación de yachaq, yachachiq y promotores desde el punto de vista de tratar la filosofía del proyecto juntamente a aspectos de género, de manera que los segundos se vean asociadas integral y transversalmente al enfoque de MARENASS, y no como algo separado. Esta formación será seguramente muy útil en la interacción de estas figuras con los campesinos, hombres y mujeres.

Aquello, sin embargo, no resuelve los problemas estructurales ligados a las dificultades de las mujeres en asumir ese tipo de cargos y funciones en la comunidad. MARENASS identificó una buena entrada en Espinar con las mujeres formadas por la Escuela Manuela Bastida de la Secretaría de la Organización de Mujeres Campesinas (SOMUC) afiliada a la Federación Única Campesina de Espinar (FUCAE). Son jóvenes seleccionadas por sus comunidades y formadas durante un año, en una modalidad semipresencial, alrededor de temas de liderazgo y ciertas destrezas básicas. Se tienen que definir los mecanismos a fin que estas mujeres representen, al regreso a sus zonas, no sólo un aporte en orientación organizativa sino que puedan ofrecerse como yachaq, yachachiq y/o promotoras. La OCZ de Santo Tomas está discutiendo con ellas las formas para facilitar esta tarea. Por otro lado, habría que estudiar la posibilidad de idear y canalizar incentivos específicos para que otras mujeres de las comunidades decidan asumir estos desafíos. En Andahuaylas, un miembro del equipo sugirió ofrecer a las mujeres ganadoras de los concursos la posibilidad de ir a capacitar a mujeres de otras comunidades en el mismo tema en el que se distinguió. La discusión está entonces abierta.

Un aspecto importante ha sido el impulso que MARENASS ha dado a la formación de potenciales locales, hombres y mujeres, que se van especializando en aspectos de género. El pequeño núcleo inicial de tres o cuatro personas se ha ampliado y se van constituyendo en pequeñas empresas informales de oferentes. Ahí existe un espacio para seguir profundizando su formación y la adquisición de una mayor especialización en relación al tema específico de manejo de recursos naturales con enfoque de género.

La otra entrada es una reflexión acerca de los mecanismos de control que tienen y/o pudieran tener las mujeres respecto al personal que, de una u otra forma, contrata la comunidad. ¿En qué medida las mujeres han tenido algo que ver con las decisiones respecto a las contrataciones efectuadas, las eventuales rescisiones de contrato, en qué medida han sido atendidas directamente por estas figuras nuevas? Algunos elementos los hemos podido apreciar en las páginas anteriores particularmente en relación a la asistencia técnica. Por el momento la percepción es que aún estos mecanismos no estén muy claros y que quizás habría que ajustar algunos de los instrumentos contractuales y de seguimiento. En este marco, una iniciativa interesante de MARENASS es que se tenga un promotor en cada comunidad puesto que implica un mayor trabajo en una sola área y una mayor posibilidad de control por parte de todos, mujeres incluidas.

Y finalmente, ¿Qué opinan las mujeres respecto a MARENASS?

Nos ha parecido interesante, concluir este Capítulo con algunas apreciaciones que específicamente las mujeres vertieron acerca de MARENASS, las mismas que coinciden, en buena medida, con las opiniones de los hombres.

- ✓ **Nos gusta eso de los premios en efectivos de los concursos. Con el dinero se puede gastar como queremos nosotras.**
- ✓ *Las madres se esfuerzan primero y luego viene el premio.*
- ✓ *El trabajo que se hace es para la gente y no para la institución.*
- ✓ *Nunca se había visto antes que nosotras podemos contratar, tener cuenta en un banco, manejar cheques. Estamos aprendiendo, nos cuesta pero aprendemos.*
- ✓ *A las mujeres ninguna institución nunca ha dado dinero.*
- ✓ *MARENASS confía en los campesinos y en las mujeres, que sí ellas pueden.*
- ✓ *Ahora podemos seguir solas, ya no es como antes que para todo dependíamos, antes del patrón y luego de los proyectos.*
- ✓ *MARENASS ha apoyado para que las mujeres muestren que pueden superar a los hombres, ellas cumplen los compromisos más que los hombres.*
- ✓ *Sólo nos reuníamos para recibir alimentos. La diferencia es que ahora trabajamos con negocios, ambos mujer y hombre ahora nos ayudamos, aportamos, antes solo el hombre trabajaba.*
- ✓ *Antes no había ayuda económica para nosotras.*
- ✓ *Ahora vemos más alegre el futuro.*
- ✓ *MARENASS somos nosotros, todos. MARENASS no son los técnicos..*

Capítulo 3

Desafíos al futuro

3.1. Conclusiones

Sobre la base del conjunto de información detallada en los anexos y analizada en los Capítulos anteriores, la siguiente matriz intenta resumir los principales avances de MARENASS respecto a: i) enfoque; ii) objetivos; iii) estrategias y mecanismos operativos/instrumentales; iv) gerencia del proyecto; v) seguimiento y evaluación; y vi) formación de recursos humanos.

A efectos de explicitar los avances, se presenta una comparación entre la situación actual y el diseño ex ante. Esto no en la lógica de “criticar” el segundo sino en función de subrayar algo que ya se señaló en varias ocasiones: el aporte creativo y comprometido del equipo. Estos avances constituyen los factores que han contribuido hasta ahora a la buena ejecución del proyecto y que, al mismo tiempo, sientan las bases para encarar el futuro.

	PLANTEAMIENTOS EVALUACIÓN EX ANTE	ENFOQUE Y PRÁCTICAS ACTUALES (FACTORES CLAVES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO Y POTENCIALES DE CARA AL FUTURO)
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque culturalista-andino (no se reconocen diferenciaciones que no sean las causadas por el sistema occidental). • Diagnóstico general: identificación de problemas globales de “la mujer” (marginación y discriminación) sin diferenciaciones internas. • Énfasis en la necesidad de valorizar el rol productivo de las mujeres. • No consideración de las acciones con individuos (el concepto de “manejo sistémico de la organización social” no permite visualizar suficientemente las diferencias, complementarias y/o asimétricas, en el interior de la misma organización). 	<p>MARENASS ha ido plasmando orientaciones propias que han contado con el apoyo de PROFAGEP en algunos aspectos y, globalmente, se han alimentado sobre todo de un aprendizaje en terreno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque más amplio y abarcador respecto a la perspectiva cultural andina. • Reconocimiento de diferencias impregnadas por la huella local. Estrategias diferenciadas y sensibles a las demandas, no “recetas de género”. • El tránsito desde el espacio separado hacia el espacio compartido. Las estrategias de potenciamiento. • Manejo de recursos naturales productivos y desarrollo de potencialidades y capacidades locales. • El reconocimiento de la interrelación de roles de hombres y mujeres como una entrada a una visión más sistémica del uso de los recursos naturales. • Asociación entre tecnologías eficientes para el manejo de los recursos naturales, el ahorro de tiempo, la disminución y calificación del trabajo. • La asociación entre incentivos distintos. • Las herramientas de género son el medio no el fin.

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diluidos en el conjunto del texto y no tomados en cuenta en la estructura de objetivos principales, generales y específicos del proyecto.</i> • <i>Formulados de manera imprecisa y escasamente orientadora para la ejecución.</i> • <i>Enfatizan: la capacitación en aspectos técnicos y sociales buscando una mayor valoración de las mujeres como “elementos productivos” de la sociedad. Sin embargo, no se especifican temas y, a nivel metodológico, sólo se hace referencia a la importancia del idioma nativo y de una transmisión de conocimientos “de mujer a mujer”.</i> • <i>Tienden a priorizar la construcción de espacios separados para las mujeres.</i> 	<p><i>La ejecución del proyecto no prevé una reformulación de objetivos respecto al ex ante. Sin embargo, MARENASS está permeando de consideraciones de género la misión y los objetivos planteados para el proyecto. Por el momento éstas aún no está plasmadas en un documento oficial, pero serán sintetizadas e introducidas en el marco lógico ajustado del proyecto.</i></p> <p><i>La misión del proyecto: transferencia de responsabilidades, recursos y promoción de oportunidad para mejorar la calidad de vida.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El punto de partida es considerar a las mujeres como ciudadanas de primera categorías e interlocutoras activas con el proyecto.</i> • <i>Se enfatiza: i) la asunción de responsabilidades de gestión en la organización propia de las mujeres en un tránsito, que puede ser más o menos lento, hacia la organización mixta; ii) el manejo directo de recursos en un tránsito desde los fondos propios “de las mujeres” (FPC) hacia el manejo de los otros fondos, discutiéndose las maneras de articularlos y complementarlos; y iii) la facilitación de oportunidades de capacitación y formación, a través de un conjunto de mecanismos que privilegian el aprendizaje de campesino/a a campesino/a.</i> • <i>Todo aquello implica trabajar de manera interrelacionada con los varones, impulsando cambios de actitudes y prácticas en los dirigentes, esposos, padres, maestros etc.</i> <p><i>El objetivo principal: ampliación de áreas cultivables e incremento del valor comercial de los RNP.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Se consideran los roles que asumen hombres y mujeres no sólo en la producción sino también en la reproducción y la gestión. Aquello puede implicar un interés inicial hacia el manejo de recursos naturales que parta del ámbito doméstico para luego extenderse a otros ámbitos (p.ej. el caso del ahorro de biomasa a través de las cocinas mejoradas) y sus efectos en la fertilidad del suelo).</i> • <i>Se enfatiza la relación entre la introducción/rescate de tecnologías eficientes para la producción y la introducción de tecnologías y prácticas que permitan reducir la carga y el tiempo de trabajo, particularmente de las mujeres.</i> • <i>En estos procesos se califican recursos humanos locales, varones y mujeres, en distintos niveles, apuntando a una gestión rentable de los recursos naturales.</i> <p><i>Los objetivos generales: se enfatiza el rol de la mujer en la gestión, más allá de la ejecución. Por tanto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Involucrar cada vez más a las mujeres en la identificación del deterioro de los RNP y en la planificación y gestión de las acciones posibles.</i> • <i>Propiciar la consolidación de estructuras organizativas colectivas para una gestión futura sostenible de los RNP.</i> • <i>Implementar métodos participativos que incluyan cada vez más activamente a las mujeres en la transferencia de conocimientos y tecnologías.</i>
-----------	--	---

<p>Estrategias y mecanismos operativos/ Instrumentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias globales (incorporación en toma de decisiones, capacitación y “manejo sistémico de la organización social”) que no aterrizan en orientaciones y mecanismos de carácter más operativo. • Al final, entre el discurso “estratégico” y el planteamiento operativo, en realidad se focaliza la atención a las mujeres a través del FPC. De hecho este es el único tema respecto al cual MARENASS debería “dar cuenta” si se siguiera estrictamente el diseño ex ante. • El enfoque y la actividad escogida (producción de semillas) tuvieron problemas a mantener su validez en el momento de la ejecución puesto que: i) cambiaron las condiciones locales (presencia de instituciones que regalan semillas); ii) se sobredimensionó el posible mercado existente de semillas y plántones; y iii) se uniformó la forma de intervenir no considerando las características de cada una de las zonas y las demandas específicas y diferentes de las mujeres. • Las estrategias “de género” no se articulan con las estrategias del proyecto y los componentes. 	<p>MARENASS no tiene aún una estrategia de género formal, explicitada en un documento. Sin embargo, en los hechos, ya está ejecutando una estrategia propia. Los elementos clave de la misma son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar un tránsito rápido desde la focalización en el FPC (parte de la estrategia de acompañamiento) al mejoramiento de los mecanismos que incentiven una participación activa de las mujeres, de acuerdo a sus demandas, en los dos principales componentes (CCT y SAP) y sus actividades. Aquello significa impulsar la participación de las mujeres sobre todo a nivel de: i) concursos (CCT); ii) capacitación a través de yachaq contratados aún por el proyecto, incluyendo la capacitación en género ya asociada a temáticas más específicas, contribuyendo al desarrollo de la autoestima (CCT); iii) pasantías (CCT); y iv) uso del FAT (SAP). En relación a todo lo anterior también se apuesta a formar mujeres que ocupen cargos de liderazgo (promotoras, yachaq y yachachiq). • Lo anterior no significa eliminar el FPC sino entenderlo como: i) un mecanismo de discriminación positiva de carácter transitorio; ii) una estrategia de potenciamiento de las mujeres en relación a la organización, la gestión y el desarrollo de actividades y negocios; y iii) un incentivo a ser progresivamente articulado con las otras oportunidades canalizadas por el proyecto. • Articular de mejor manera los fondos. Se constata la existencia de una excesiva cantidad de fondos y por tanto se está buscando la manera de manejarlos más sinérgicamente, simplificando su acceso y comprensión por parte de todos los usuarios del proyecto, y no sólo para las mujeres. • Desarrollar estrategias diferenciadas, flexibles y dinámicas de acuerdo a las características de cada zona y a las demandas de hombres y mujeres. <p>En cuanto a los avances instrumentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MARENASS ya tiene desarrollados una serie de mecanismos e instrumentos operativos, los mismos que podrían ajustarse para estimular y registrar más explícitamente la participación de las mujeres de acuerdo a las pautas estratégicas antes señaladas. • Puesto que el proyecto no preveía estrategias ni mecanismos y menos instrumentos en una dimensión de género, todo lo que MARENASS ha desarrollado hasta el momento representa un aporte propio del proyecto. • Destaca el actitud del equipo para introducir ajustes y mejoras al conjunto de herramientas acordes con el enfoque del proyecto (asunción de responsabilidades por parte de los/as usuarios/as). Por tanto, debe tratarse de instrumentos manejables por parte de los actores locales.
--	---	--

Gerencia del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel de UCP y OCZ no estaba prevista ningún/a responsable de género. Este elemento, a la larga, resultó ser útil para el proyecto puesto que no creó un área separada para tratar los asuntos de las mujeres. 	<p>El proyecto no ha contratado ni contratará a ninguna responsable de género. Más bien MARENASS cuenta ya desde ahora con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El compromiso, personal, colectivo, conceptual y operativo, de todos los miembros del equipo. • Los mecanismos para impulsar una reflexión sobre la práctica (talleres de autocapacitación en género, reuniones de COCOSE). • Alianzas inter-institucionales. El proyecto va tejiendo acuerdos inter-institucionales para desarrollar más solventemente sobre todo la capacitación y la asistencia técnica en aspectos que consideren la dimensión de género. • Un grupo de recursos humanos locales que pueden constituir, si son adecuadamente reforzados, una oferta interesante. <p>Asimismo, de cara al futuro, el proyecto considera a PROCASUR y PROGÉNERO como aliados importantes en el proceso de profundización de la conceptualización y operativización de la dimensión de género.</p>
Seguimiento y evaluación (S&E)	<p>No se señalan pautas orientadores para la consideración de aspectos de género en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructuración del S&E. • La elaboración del estudio de base. • Los indicadores (a excepción de un incremento del índice de producción del 20% que no está adecuadamente sustentado, puesto que además sería un resultado directo de la capacitación a las mujeres) . • Las responsabilidades del equipo y de los externos contratados para el S&E. • El tipo de informes y otros soportes esperados para discutir y difundir la experiencia. 	<p>Debido a los atrasos en la contratación del S&E , la UCP ha desarrollado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un sistema básico de seguimiento gerencial. Se notan esfuerzos para mejorar el sistema de registro y reportes en términos de desagregación por sexo. Estos podrán ser complementados a través de análisis cuali-cuantitativos que permitan ir más allá de la simple diferencia “número de hombres” y “número de mujeres” para entender y explicar más a fondo los procesos que se están desarrollando. • Se están definiendo las pautas para una línea de base mínima que incluya a variables clave en términos de género. • Se está ultimando la formulación del marco lógico y un grupo de indicadores que incluirán la dimensión de género. • Se tiene desarrollada una novedosa forma de presentación de procesos y resultados a través de videos. <p>El proyecto considera su tarea avanzar de manera sustancial en los aspectos antes señalados. Sin embargo, plantea la posibilidad de recibir asesorías específicas y puntuales por parte de PROCASUR/PROGÉNERO.</p>
Formación de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala el tipo de formación y/o experiencia que deberían tener los operadores (y/o que se deberían consolidar) en cuestiones de género, sobre todo en la lógica de un proyecto que implica la articulación de elementos desafiantes como: i) un reducido número de personal; ii un área de cobertura muy extensa; y iii) un enfoque basado en la demanda y la responsabilidad de los/as usuarios/as. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo tiene una adecuada formación básica en aspectos de género, por lo que no necesita ni requiere una sensibilización al respecto. En este sentido se pueden obviar pasos previos de capacitación al personal, muy típicos en otros proyectos. • El equipo está desarrollando un inventario de capacidades instaladas en cada zonal, inventario en el que se detectarán también las fortalezas específicas relacionadas con el manejo de la cuestión de género en aspectos particulares del proyecto.

		<ul style="list-style-type: none">• <i>A partir de este inventario y de otros insumos, se podrá establecer con mayor claridad: i) la oferta de MARENASS hacia otros espacios y proyectos; y ii) las demandas de MARENASS en términos de formación/capacitación hacia, por ejemplo, el PROCASUR.</i>• <i>A parte de la capacitación permanente de su propio equipo, el proyecto ha optado por una estrategia de formación de recursos humanos locales (consultores/as, promotores/as, yachaq, yachachiq).</i>
--	--	---

En conclusión, MARENASS es un proyecto que debería ser considerado como una experiencia novedosa y promisorio en el marco de las operaciones FIDA en América del Sur y particularmente entre los proyectos asociados al PROCASUR. En este sentido debería merecer una atención especial por parte de PROGÉNERO. Los principales argumentos que sustentan la anterior afirmación son los siguientes:

- Se trata de un proyecto con un **enfoque** novedoso en cuanto al manejo de recursos naturales para la producción en un extensa área de la sierra del sur de Perú, zona de extrema pobreza y duramente atacada por la época de terrorismo que vivió anteriormente el país. El hecho de enfrentar las bases de desestructuración ambiental y social que afectan esta área y plantearse hacerlo con criterios de equidad, posicionan a MARENASS frente a un reto enorme. Las respuestas que se encuentren a través de esta experiencia podrán ser muy significativas para operaciones de desarrollo con características similares. Adicionalmente las alternativas que se implementen en función de una consideración de la problemática específica de las mujeres rurales, en su estrecha conexión con el manejo de recursos naturales, representa una entrada fundamental y poco trabajada tanto en estrategias de lucha contra la pobreza como en proyectos que apuntan al desarrollo sustentable.
- MARENASS está implementando **mecanismos** interesantes para impulsar el desarrollo de capacidades de los recursos humanos como un factor clave para la gestión local y la búsqueda de mejores oportunidades de vida para los campesinos pobres. Estos mecanismos implican la transferencia directa de recursos financieros a comunidades campesinas y organizaciones de mujeres para que ellas mismas asuman las responsabilidades de su propio desarrollo. En este marco se está trabajando, como una entrada inicial, el fortalecimiento de la autoestima y la valoración de hombres y mujeres rurales. Los resultados que se obtengan así como las herramientas empleadas, serán de mucha relevancia para otras experiencias. En este proceso, será interesante analizar como un proyecto, diseñado sobre la base de un mecanismo de discriminación positiva, va evolucionando, desde el punto de vista conceptual y operativo, hacia la transversalización de la dimensión de género en su accionar.
- Una de las ventajas comparativas más importantes que tiene MARENASS actualmente es **la experiencia, la capacidad profesional, la riqueza humana y el compromiso de su equipo**. El proyecto está demostrando que estos factores representan un requisito básico para asumir el enfoque de género en un proyecto de desarrollo y trabajarla adecuándola a las condiciones locales, a través de una interlocución permanente con los campesinos y las campesinas del área de cobertura. En este sentido el equipo de MARENASS no sólo debería ser considerado como un grupo de personas en las que vale la pena seguir invirtiendo en términos de formación, sino también como un recurso importante para otros proyectos, programas e iniciativas de desarrollo.

3.2. Recomendaciones

Por el tipo de conclusiones a las que se ha llegado las recomendaciones tenderán a ser específicas y se concentrarán en los siguientes aspectos:

- Estrategias.
- Mecanismos operativos y los instrumentos (por componente y línea de acción) ⁽²⁵⁾.
- Sistema de información y seguimiento.
- Formación de recursos humanos.

En relación a las estrategias

1. Sobre la base del conjunto de avances del equipo y los insumos que se consideren pertinentes de esta consultoría, explicitar la estrategia de género de MARENASS en un documento. Este podría ser parte de la formulación del marco lógico y los indicadores del proyecto, como una base para la planificación de los próximos años. La estrategia debería ser un documento simple y sintético que constituya el marco referencial interno para el trabajo de MARENASS, y también la presentación del proyecto hacia fuera.

²⁵ Se hará referencia específicamente a los dos componentes de ejecución: CCT y SAP.

2. Reforzar y acelerar el tránsito desde la concentración en organizaciones de mujeres y FPC a una estrategia más transversal, aunque focalizada, de consideración de aspectos de género en los dos principales componentes de MARENASS, el CCT y el SAP. Para mayores especificaciones al respecto, ver las recomendaciones por componentes y líneas de acción. Sin embargo, se puede señalar, a nivel global, que, en función de una mayor participación de las mujeres en la articulación entre componentes, actividades y fondos, sería clave:
 - a) ***Involucrar en la corresponsabilidad del manejo de todos los fondos, y no sólo del FPC, a la directiva del Club de Madres y/o de la organización de mujeres de la comunidad. Aquello significaría por ejemplo: i) revisar el formato de los convenios y contratos para que esta directiva también pueda firmar; ii) capacitar específicamente a las directivas mujeres en el llenado y revisión de los libros tabulados de caja y los otros instrumentos administrativos y en la presentación de informes a la comunidad.***
 - b) ***Ajustar el conjunto de instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación de las comunidades (DPC, plan de acción, informes de promotores, yachaq y yachachiq etc.). Al respecto ver el punto 11.***
 - c) ***Prever, a través de acuerdos con otras instituciones (escuelas, ONGs y programas públicos) un servicio de guardería para los hijos de las mujeres que participen en reuniones, capacitación, asistencia técnica, pasantías y otras ocasiones.***

3. Explicitar y concretizar la focalización de estrategias diferenciadas que, en términos de género, se están implementando en cada OCZ. Por ejemplo: Los planes de negocio “integrales” en Andahuaylas; el enfoque de seguridad alimentaria y de recuperación de bases productivas, más que de negocios, en las comunidades de altura de Puquio; el fortalecimiento organizativo en Santo Tomas y Espinar; la asistencia técnica especializada en Abancay; la introducción de criterios de equidad en los concursos integrales en Puquio, etc. Explicitar los distintos tipos de entradas, sería muy enriquecedor puesto que reflejaría las características específicas de cada zona y sus actores, sus potencialidades, sus demandas y también los aportes peculiares de las OCZs. Asimismo serviría para articular estos planteamientos en el marco unitario del POA y del sistema de información y seguimiento. Aquello no significa en absoluto crear 4 proyectos con enfoque de género sino reflejar más cabalmente las diferencias efectivas que existen actualmente en las zonales y darles una coherencia en el marco del proyecto conjunto.

4. A partir de la revisión que se hizo en esta consultoría de la capacitación en género, de las percepciones de cada OCZ y la Coordinación Ejecutiva al respecto, diseñar una estrategia de capacitación en género más focalizada a las necesidades de esta segunda etapa del proyecto. Algunos criterios a considerarse podrían ser los siguientes:
 - a) ***No desligar el enfoque de la capacitación en género de las recomendaciones que surgieron en el Taller de Urubamba (26). En particular se recuerdan las siguientes: i) capacitación con acciones totalmente prácticas y, en lo posible, focalizadas a un número reducido de personas ó familias; ii) capacitación ubicada en un proceso largo bajo la modalidad de módulos; iii) énfasis en aspectos de gestión y organización de las comunidades; y iv) refuerzo, en una primera etapa, del liderazgo, la autoestima y la organización de grupos de interés.***
 - b) ***Aunque la metodología sea “lúdica, creativa y no formal”, no descuidar los aspectos de precisión metodológica y conceptual, y asegurar en este sentido una clara orientación y control de calidad por parte del equipo de MARENASS en el momento en el que se contraten entidades externas.***
 - c) ***Establecer claramente los resultados a los que se pretende llegar con un determinado módulo de capacitación y definir/aplicar los instrumentos adecuados para su medición.***
 - d) ***Definir los destinatarios prioritarios de la capacitación y, consecuentemente, los temas principales a ser desarrollados en un ciclo que muestre una coherencia interna.***
 - e) ***Continuar y profundizar la capacitación a yachachiq y promotores, no tratando el tema de género por separado sino asociándolo, como se lo está haciendo actualmente, a la filosofía y mecanismos del proyecto, y luego a otros contenidos más especializados.***
 - f) ***Una vez que se haya ajustado la metodología al respecto, desarrollar un módulo de capacitación ligado a los Diagnósticos Participativos Comunales y los Planes de Acción integrando los perfiles de negocio y los perfiles de proyecto para el uso de los FPC.***
 - g) ***Introducir contenidos de género en la educación ambiental dirigida a docentes y alumnos en colaboración con las entidades contratadas para esta tarea.***
 - h) ***Desarrollar de manera más articulada y sustentada módulos de gestión de negocios combinándolos con reforzamiento de la autoestima y liderazgo.***
 - i) ***Otros criterios para la estrategia de capacitación podrían tomar en cuenta algunas de las recomendaciones relativas a los componentes y líneas de acción.***

²⁶ Ver: Taller de Análisis e Intercambio de Experiencias de Proyectos FIDA. Urubamba-Cusco. Informe de Conclusiones. R. Vergara. PROCASUR. Mayo de 2000.

- j) **Una vez que se tenga una propuesta articulada de capacitación, someterla a la consideración de PROCASUR/PROGÉNERO para identificar puntos específicos de apoyo por parte de esta instancia. En principio, PROCASUR/PROGÉNERO podrían colaborar en: i) la precisión de los contenidos y metodologías de esta segunda etapa de capacitación en género; ii) la capacitación de los recursos humanos locales identificados por MARENASS en el área del proyecto; y iii) la búsqueda de personas-recursos especializadas en equidad de género y sostenibilidad de recursos naturales, las mismas que podrían colaborar con MARENASS en la elaboración de material didáctico de distinta naturaleza que apoye los procesos de capacitación campesina. Contar con dichos materiales sería de gran utilidad también para el desarrollo de PROGÉNERO y representaría un valor agregado aportado por MARENASS.**

En relación a los mecanismos operativos y los instrumentos (por componentes y líneas de acción)

Las siguientes representan un grupo de recomendaciones de carácter bastante concreto cuya aplicación, en una buena medida, depende de las estrategias especializadas y focalizadas que se puedan definir en cada OCZ. Sin embargo, antes de proceder a una revisión puntual de los mecanismos e instrumentos relativos a los componentes y actividades del proyecto, el equipo podría reflexionar acerca de: i) la utilidad de seguir manteniendo la cantidad actual de fondos versus la pertinencia de rearticularlos; ii) las formas más efectivas para conectar el FPC al resto de oportunidades canalizadas por el proyecto; iii) el número y tipo de herramientas operativas necesarias para evitar caer en un exceso de soportes instrumentales inmanejable; y iv) la uniformación de los instrumentos y/o su particularización de acuerdo a cada OCZ. En relación al último punto, hay que considerar que, si bien pueden haber especificidades, excesivas diferencias en los instrumentos complican mucho el monitoreo del proyecto y el manejo del sistema de información.

CCT (Concursos)

5. Ajustar el formato y los contenidos de las bases de los concursos: i) explicitando claramente la invitación a la participación de las mujeres, no asumiéndolas automáticamente como parte de la "familia". Invitar tanto a las mujeres solas como a las que podrán participar con sus familias; ii) dar referencias claras a fin que todas las mujeres sepan que tienen el derecho de recibir información pertinente, oportuna y directa de los promotores, los yachachiq y de la directiva comunal; y iii) señalar que los criterios de calificación premiarán la participación de las mujeres. Estas aclaraciones servirán como un claro mensaje "de género" ("hombres y mujeres tienen los mismos derechos a participar") que tendría una amplia circulación puesto que, particularmente los promotores se harían cargo de su difusión.
6. Insertar criterios de equidad en las cartillas de calificación de los concursos. Estos criterios, de acuerdo a cada tipo de concurso, deberán ser transparentes, objetivos y simples de manera que, efectivamente puedan ser calificados. Antes de utilizarlos, se deberá formar a los jurados. Puesto que las distintas OCZ están ya preparando un grupo de criterios a utilizarse, antes de su lanzamiento éstos deberían ser discutidos en un COCOSE.
7. Registrar a todas las mujeres que participen en los concursos, diferenciando a las que participan solas de las que participan con sus familias. Operar la misma desagregación en el caso de los ganadores.
8. En el informe de los promotores, introducir una parte en la que se registren las formas de participación de las mujeres y los hombres (p.ej. qué actividades desarrolla cada uno en los diferentes concursos; cuáles son los concursos que captan más interés de las mujeres; cómo hacen las mujeres solas para participar en los concursos, etc.).
9. Realizar un seguimiento, sin intervenir, respecto al uso de los premios, diferenciando por muestreo entre aquellas familias en las que ha ganado la pareja y aquellas en las que han ganado mujeres solas. Este tema es de interés del FIDA también en la lógica de conocer más acerca del empleo de los incentivos.
10. Realizar un seguimiento específico acerca de los concursos de cocinas y mejoramiento de viviendas, procediendo a una mayor y mejor cuantificación y cualificación de resultados sobre todo en relación a: i) el uso eficiente de energía y sus impactos en el manejo de los recursos naturales; y ii) la relación entre nuevas tecnologías y el mejoramiento de las condiciones de vida rurales, particularmente en lo que concierne a las mujeres. Lo propio se podría hacer con otras técnicas que están siendo asumidas con éxito, como el riego por compostura. Este tipo de experiencias puntuales,

documentadas adecuadamente, podrían servir como ejemplos de una exitosa asociación entre tecnologías eficientes para la producción, ambientalmente adecuadas y ahorradoras de tiempo de trabajo. También podrían ser parte, como estudios de caso, del proceso de sistematización permanente de MARENASS.

11. En el marco de la evaluación de los planes de acción y particularmente de los mapas que surgen del diagnóstico participativo comunal (DPC), afinar la metodología tomando en cuenta también lo que se recomendó en el Taller de Urubamba (Diagnósticos Participativos: superación del lenguaje proyecto; no limitar el diagnóstico a lo que conocen los campesinos). En este sentido se podría pensar en:
 - a) *Diferenciar entre DPC de las comunidades nuevas del último año, y actualización de DPC en las comunidades antiguas.*
 - b) *En el primer caso (Comunidades nuevas: concursos para DPC): i) preparar adecuadamente a través de los promotores la organización del concurso, procurando que sea muy claro el mensaje acerca de la necesidad de participación de las mujeres; ii) introducir en la calificación, el criterio de número de participantes mujeres, diferenciado del número de participantes hombres. A más participación comparativa de mujeres, más puntaje; iii) desarrollar técnicas que permitan a las mujeres expresar sus opiniones con mayor libertad. Ya entre las recomendaciones del PROFAGEP se hacían algunas sugerencias al respecto, las mismas que podrían ser complementadas con herramientas validadas y simples de planificación participativa de carácter más sistémico; iv) establecer las pautas para la vinculación entre el diagnóstico y el plan de acción incluyendo claramente los planes de negocios de las mujeres o sus perfiles de proyectos para el uso del FPC. Este último es un paso clave para evitar la separación entre FPC y el resto de las actividades financiadas con otros fondos.*
 - c) *En el segundo caso (Comunidades antiguas: actualización del DPC, evaluación del plan de acción), puesto que no habrá propiamente concursos, establecer una metodología que sea aplicada por los promotores y yachachiq (y que sea parte de su capacitación) que implique los pasos anteriores que se vean más conveniente, y que apunte a tres resultados claves a ser adecuadamente registrados: i) participación efectiva de las mujeres en la evaluación; ii) incorporación de las ideas de las mujeres en el diseño del nuevo plan de acción; y iii) incorporación de sus planes de negocios y/o perfiles de proyecto en el plan de acción así como de sus responsabilidades en el resto de las actividades.*
 - d) *Se puede diseñar un instrumento simple que permita operativizar lo anterior, según cada una de las opciones.*

CCT (Pasantías)

12. Incentivar a las mujeres ganadoras para que desarrollen pasantías transmitiendo su experiencia en otras comunidades/organizaciones de mujeres. Las formas de incentivo deberían ser concretas y ser discutidas en el marco de las posibilidades que existen en el proyecto al respecto. Esta acción podría ser pensada también como un esfuerzo para que estas mujeres vayan afianzándose y, más adelante, consideren la posibilidad de convertirse en yachachiq.
13. A través de los promotores, yachachiq y yachaq, y sobre la base de los intereses, planes de negocios y perfiles de proyectos que estén desarrollando las mujeres, ofrecer información concreta, completa y comprensible respecto a posibles pasantías interesantes. Pedir que, al regreso de los viajes y/o visitas, las mujeres que participaron, al igual que en los concursos, vayan a otras comunidades para transmitir sus experiencias. Esta sería otra forma de incentivar la posibilidad de convertirse en yachachiq.
14. Verificar la posibilidad de establecer (¿al final de cada año?) una suerte de “super pasantía” que implique un premio de envergadura para aquellas mujeres de las 4 zonas del proyecto que hayan sido particularmente exitosas en varios temas entrelazados como: i) la participación en los concursos (p.ej. ganadoras); ii) el apoyo y el compromiso en el desarrollo de su organización; iii) la ideación e implementación de un negocio exitoso; iv) la contratación de asistencia técnica; v) la participación en la definición del plan de acción; etc. Podría ser una suerte de concurso entre mujeres organizadas cuyo premio sería una pasantía en otras zonas del Perú y Bolivia que no correspondan al proyecto MARENASS pero que pueden ofrecer la oportunidad de conocer experiencias interesantes y motivadoras. Habría que priorizar, cuando sea posible, el intercambio entre proyectos FIDA.

CCT (Educación ambiental)

15. Como ya se señaló en el punto 4g), acordar con las entidades ejecutoras contratadas la inserción de contenidos y metodologías que permitan, tanto a los niños/as como a los/as maestros/as rurales, asociar el enfoque de equidad a la sostenibilidad. En este sentido, se podría hacer de los módulos de educación ambiental una ocasión única para transmitir temas ligados a la autoestima, la valoración y otros en el ámbito de la familia, la comunidad y la escuela. En este caso se puede asociar el enfoque generacional con el de género en una educación cívica que vaya formando nuevos ciudadanos.
16. Discutir con PROCASUR/PROGÉNERO la posibilidad de un apoyo a la estructura curricular y metodológica de estos módulos que representarían una muy buena ocasión para avanzar en un tema que es poco tratado en general en los proyectos de desarrollo rural.

SAP (Promotores/ FOPRO)

17. La idea que ya se está implementando en algunas OCZ de MARENASS respecto al hecho de que cada comunidad tenga su promotor, es un buen medio para impulsar un mayor trabajo del mismo y ejercer más supervisión. Sin embargo, habría que identificar mecanismos concretos a fin que las mujeres se beneficien de manera efectiva y también aprendan a controlar. Algunas ideas al respecto podrían ser:
 - a) *Introducir en el contrato entre la comunidad y el promotor: i) la firma de la presidenta del club de madres o la organización de mujeres; ii) una cláusula que explicita que el promotor no sólo trabaja con la “comunidad”, los “comuneros”, las “familias”, como se señala ahora, sino también con las mujeres organizadas.*
 - b) *Introducir una sección en los informes de los promotores a la comunidad en la que se rinda cuenta del trabajo realizado con mujeres, ya sea en grupos mixtos o por separado.*
 - c) *Solicitar que el informe de los promotores sea visado no sólo por la directiva comunal sino también por la presidenta del club de madres o la organización de mujeres.*
18. Aprovechar de mujeres jóvenes formadas en otros espacios (como en la Escuela Manuela Bastida en Espinar) para incentivarlas a que se propongan como promotoras, fortaleciéndolas previamente para que logren ser seleccionadas por su propia comunidad. Lo mismo en las funciones de yachachiq.
19. Continuar con la formación de promotores comunales en aspectos de género asociando éstos últimos, así como se lo ha estado haciendo, con la filosofía de MARENASS. Sin embargo, se podría profundizar esta capacitación bajando a los aspectos operativos, algunos de los cuales se señalan en este informe (p.ej. cómo el promotor puede presentar un informe que explicita el trabajo realizado con hombres y mujeres, cómo ha facilitado la participación de las mujeres en los concursos y su acceso al FAT, etc.). Se trata de cuestiones muy concretas que no requieren de instrumentos complicados o de mucho más tiempo, sino de una reflexión que los mismos promotores deberían estar preparados para hacer.

SAP (FPC)

20. Sobre la base de la experiencia de Santo Tomás y los criterios de las otras OCZ, precisar las formas de monitoreo más adecuadas de los FPC en cada zonal. Este proceso debería ser suficientemente simple como para proveer al proyecto de una retroalimentación básica en cuanto a las tendencias del FPC sin que aquello signifique una intervención que no corresponde.
21. Acelerar el proceso de transferencia del FPC desde la cuenta comunal a la cuenta de la organización de mujeres. En este sentido se debería tomar una decisión también respecto a las nuevas organizaciones de mujeres preguntándose si no es un mecanismo demasiado “protectivo” el hecho de empezar con una cuenta conjunta en la comunidad. Sin embargo, habrá que considerar los casos en los que las organizaciones de mujeres viven demasiado aisladas o tienen altos niveles de analfabetismo para asesorarlas con mayor intensidad al comienzo.
22. En el marco de la estrategia de capacitación señalada en el punto 10, reforzar las organizaciones en el manejo administrativo-contable y, en general en la gestión económica de los negocios, aprovechando al mismo tiempo para afianzar su autoestima. Cuando se identifiquen mujeres de

alguna organización que ya estén suficientemente capacitadas y con experiencia en dicho manejo, proponerlas a fin que vayan acompañando el/la yachaq que se contrate para transmitir su experiencia. Este último mecanismo, al igual que otros ya señalados, corresponde a una estrategia de formación paulatina de yachachiq mujeres.

23. En el marco de la estrategia de capacitación señalada en el punto 4, facilitar toda la información a las mujeres a fin que amplíen sus conocimientos y su capacidad de acceso a los otros fondos canalizados por MARENASS, participando activamente en el diseño del plan de acción.

SAP (FAT)

24. Retomar las recomendaciones señaladas en el documento de Urubamba introduciendo consideraciones de género en cada una de ellas. En particular: i) continuar con la elaboración de un directorio de oferentes de asistencia técnica privada que incluya a los/as capacitadores/as de género, técnicas y líderes campesinas formadas por MARENASS y en otros espacios diferentes a los de MARENASS; ii) apoyar de manera permanente a las autoridades comunales y a las directivas de los clubes de madres y organizaciones de mujeres para que éstas sepan identificar sus demandas de asistencia técnica y mejoren su capacidad de negociación ante los/as oferentes de asistencia técnica privada; iii) fortalecer los cursos o talleres para los/as oferentes de asistencia técnica incluyendo aspectos operativos de género que se deben incluir en los servicios (p.ej. consultar y respetar los horarios de las mujeres; desarrollar métodos que permitan llegar con mayor facilidad a la población femenina; etc.); iv) apoyar a los/as oferentes con instrumentos que incluyan criterios de género para el buen desarrollo de sus servicios; y v) promover mesas de negociación entre oferentes y demandantes en las que se asegure la participación de las mujeres interesadas en la contratación de asistencia técnica.
25. Revisar las modalidades con las que se están desarrollando los servicios de asistencia técnica evitando caer en una modalidad de capacitación teórico-práctica tradicional en la que las mujeres tienden a participar poco y a entender aún menos. Priorizar la asistencia técnica en predio en relación a los temas agropecuarios que sean solicitados; y definir criterios para la asistencia técnica que no pueda ser implementada en predio.
26. Separar el contrato de donación del FAT a la comunidad (en que se debería introducir la firma de la directiva del club de madres y/o la organización de mujeres) de los contratos de locación de servicios, el plan de trabajo y la presentación de informes del yachaq puesto que éstos últimos no tienen que ver necesariamente con la comunidad sino con grupos específicos de campesinos/as que requieren tipos específicos de asistencia técnica. En éstos últimos, se deberán explicitar las modalidades de atención a las mujeres.
27. Continuar trabajando las formas de aportes campesinos al pago de la asistencia técnica, involucrando a las mujeres en este proceso.

En relación al sistema de información y seguimiento

Uno de los mayores desafíos de MARENASS en términos de explicitar, documentar y difundir de manera adecuada los procesos que se están impulsando y los resultados que se están obteniendo, es poder contar finalmente con un sistema de información y seguimiento, cuyo atraso no es responsabilidad del proyecto. Pese a aquello, MARENASS realizó muchos esfuerzos para desarrollar un sistema de monitoreo gerencial. En este sentido, se vería oportuno impulsar más esta área de trabajo procurando un registro y análisis de datos que permitan apreciar de manera efectiva los avances que se están obteniendo en terreno, puesto que hasta el momento la información diferenciada en términos de género es aún escasa, pese a ser sustancialmente mejor que en otros proyectos similares. En este sentido, se recomienda :

28. Realizar un “mini” levantamiento de línea de base que logre contextualizar la situación de partida en términos de las relaciones de género y el manejo de los recursos naturales. Esta idea ya está presente en el equipo y debería concretizarse considerando los siguientes factores:
 - a) *Definir un número limitado de variables de acuerdo al marco lógico del proyecto (el mismo que está en fase de definición última) y particularmente a los principales indicadores del mismo. En términos de género, valdría la pena profundizar sobre todo acerca de la situación*

- socio-económica y organizativa de las mujeres y los hombres del área de cobertura y explorar aspectos ligados al acceso y control a los recursos naturales previamente a la intervención del proyecto.*
- b) Revisar la información secundaria existente en el país sobre todo en relación a los aspectos socio-económicos de cada una de las OCZ.*
 - c) Recuperar la memoria histórica de los miembros del equipo y de los(as) campesinos(as,) realizando entrevistas y recogiendo testimonios sobre todo en relación a los aspectos de acceso/control de recursos. Un buen método podría ser trabajar con gente de comunidades que, en zonas con las mismas características, no han recibido aún ningún apoyo de MARENASS.*
 - d) Utilizar los mapas de recursos naturales que fueron elaborados por las propias comunidades.*
 - e) Dedicar un tiempo reducido a este levantamiento puesto que no debería ser concluido más allá de fines de este año.*
 - f) Asociar el levantamiento del estudio de base con una mayor precisión de un grupo reducido de indicadores de género relevantes para medir los efectos e impactos de MARENASS.*
 - g) Solicitar apoyo a PROCASUR/PROGÉNERO en el ámbito del Componente de Estudios. Puesto que en este Componente se prevé realizar 4 estudios de caso entre los proyectos FIDA, los mismos que deberían contar con estudios de base e indicadores específicos de género, MARENASS podría demandar una colaboración específica para desarrollar estas dos primeras tareas (estudio de base e indicadores) y luego calificar para el estudio global.*
 - h) Para tal efecto, considerar propuestas específicas de consultores/as locales que conocen las zonas del proyecto y ya han trabajado con MARENASS sobre todo en la implementación de los cursos de capacitación en género. Estas personas podrían recibir un refuerzo por parte de PROCASUR en metodologías de recolección y análisis de datos en función de la construcción de una línea de base. Esto contribuiría a alimentar la actual estrategia de MARENASS en términos de fortalecimiento de recursos humanos locales.*
29. Ajustar la estructura de los Planes Operativos Anuales (POAs) e introducir de manera selectiva y oportuna una mayor explicitación y desagregación de género en cuanto a objetivos, resultados, metas y estrategias operativa. MARENASS evidentemente mantendría la flexibilidad que le otorga el hecho de ser un proyecto a demanda, motivo por el cual no se puede plasmar todo de una manera anticipada en el POA, pero también mostraría cuáles son los ejes estratégicos en términos de la dimensión de género. En este sentido no se está sugiriendo en absoluto “transversalizar” añadiendo la palabra mujer a cada sección del POA, ni de llegar a una simple desagregación numérica de hombres y mujeres en cada componente y línea de actividad. Más bien se está proponiendo tomar decisiones respecto a cuáles serían los principales focos de atención que se tendrían en el futuro y qué resultados se estarían esperando al respecto (p.ej. en el manejo del FAT, o en la participación de las mujeres en los concursos, etc.). En todo caso, el POA debería superar sus limitaciones actuales puesto que se visualiza sobre todo la relación entre FPC y mujeres cuando es evidente que el proyecto ha ido mucho más allá de este ámbito. Lo anterior tiene mucha relación con la explicitación de la estrategia de género de MARENASS señalada en el punto 1.
30. La definición de los indicadores de género para todo el proyecto así como la estructura del POA, debería ayudar para ajustar tanto el formato como las metodologías de recolección de datos diferenciados por género y su posterior utilización en informes oficiales, reportes específicos, etc. Si bien se reconoce que existen muchas diferencias en las características de cada zonal y por tanto también en las formas de operar, es necesario tener un mínimo de uniformación en cuanto a la información que se tiene que levantar para evitar los actuales vacíos y problemas de compatibilización. La cantidad y calidad de los datos que se tendrá que recoger deberían estar ponderados por la delimitación de los indicadores relevantes y la capacidad efectiva de seguimiento por parte de un equipo reducido frente a un área de cobertura tan grande. Los aspectos diferentes que surgen de cada OCZ podrían ser tratados como casos específicos enfatizando los aspectos cualitativos.
31. Para una buena calidad de información focalizada y diferenciada, habría que seguir fortaleciendo la capacitación que MARENASS ya empezó con los promotores comunales y los yachachiq. Está claro que ambas figuras presentan informes a la comunidad y rinden cuenta ante ella. Sin embargo, vale la pena que estos informes mejoren cualitativamente sin volverse instrumentos burocráticos, y presenten un tipo de información que sirva a los/as campesinos/as y al proyecto. Asimismo, si se introducen criterios de género en estos informes, tanto los promotores como los yachachiq podrán

visualizar mejor el tipo de trabajo que es requerido por parte de ellos, no sólo con los hombres de la comunidad.

32. Una de las mejores inversiones que MARENASS ha realizado hasta el momento es la implementación de una forma de registro vía materiales audiovisuales, y particularmente videos. Este aspecto podría ser fortalecido a través de:
- Continuar con la capacitación de registros audiovisuales a los choferes-promotores no sólo desde el punto de vista técnico sino también en función de focalizar su atención hacia aspectos de género más allá del uso del FPC (p.ej. en el desarrollo de los concursos, cómo participan hombres y mujeres; qué hacen con los premios; cómo se desarrolla la asistencia técnica sólo con mujeres y cómo se desarrolla de manera conjunta; cómo evalúan el plan de acción anual y cómo diseñan el nuevo, y en estas actividades las diferencias de opiniones entre varones y mujeres; etc.).*
 - Fortalecer la línea del video testimonial captando las historias de vida más interesantes de los/as participantes del proyecto.*
 - Utilizar los videos no sólo para destinatarios externos, tomadores de decisiones, operadores y otros, sino también como instrumentos de incentivo y desarrollo de autoestima tanto para los/as que protagonizarán los videos como para otros/as campesinos/as que pueden sentirse motivados por estas experiencias. Al respecto, habría que ajustar una estrategia comunicacional que permita diferenciar usos y destinatarios.*
 - Acordar con PROCASUR/PROGÉNERO la difusión de estos materiales en espacios interesantes que impliquen una socialización de la experiencia de MARENASS.*
33. Sobre la base de lo sistematizado hasta el momento (el estudio presentado en La Serena, los registros de datos de distinta naturaleza, este informe de consultoría) y de lo que se podrá trabajar en el futuro (línea de base e indicadores de género), proponer al PROCASUR una participación importante de MARENASS en el Componente de Estudios de PRÓGENERO. Habría que formular una propuesta al respecto. Algunas ideas básicas podrían ser las siguientes:
- Cuando se habla de estudio, estamos entendiendo en realidad una sistematización que, en relación a determinados ejes temáticos estratégicos del proyecto, vaya presentando de una manera analítica, más que descriptiva, los siguientes aspectos: i) los resultados, efectos e impactos positivos y negativos que se han obtenido a través de la operación del proyecto, tomando en cuenta el contexto; y ii) las estrategias y los mecanismos concretos que se han utilizado para lograr aquellos. La idea sería extraer lecciones que sirvan para el proyecto en sí y para otros proyectos en fase de ejecución o de diseño. Por tanto, no se trataría de una sistematización que cuente “la historia oficial” del proyecto en cada detalle ni que se limite a realizar una autocongratulación de lo que se hizo.*
 - Si tomamos en cuenta las líneas anteriores, si bien PROGÉNERO pudiera plantear una metodología referencial, debería ser el equipo de MARENASS a adecuar y precisar esta metodología de acuerdo a las características del proyecto y los ejes temáticos que se vería oportuno desarrollar en la sistematización. Asimismo debería ser el equipo a realizar la sistematización, y no personal externo. Al máximo se podrían recibir apoyos puntuales de PROCASUR/PROGÉNERO en aspectos en los que el equipo eventualmente se sintiera más débil y/o necesitara opiniones críticas externas. Sin embargo, la responsabilidad global y la autoría del estudio serían integralmente del proyecto.*
 - Puesto que MARENASS ya ha empezado su propia sistematización, convendría definir los aspectos operativos de este estudio ya en el curso del presente año de manera que no se trate de algo que se presente al finalizar el proyecto. Más bien se podrían establecer productos concretos por etapas.*

En relación al equipo

34. En las reuniones del COCOSE así como a través de las comunicaciones y conferencias electrónicas que se implementan periódicamente entre las OCZs y la Coordinación Ejecutiva, continuar a profundizar la discusión acerca de la conceptualización y operativización de la dimensión de género en el proyecto. Mantener permanentemente en agenda este tópico permitirá, entre otros aspectos: i) realizar un monitoreo a los avances de campo; ii) alimentar el sistema de información y seguimiento; iii) proponer oportunamente ajustes en la implementación; iv) intercambiar experiencias dentro del propio equipo; v) seguir con la autocapacitación interna que ya comenzó; vi) tomar decisiones

- respecto a eventuales cambios importantes que se deberían hacer, y socializarlos; vii) recoger material que pueda servir para escribir documentos, registrar y transmitir la experiencia en otros espacios.
35. Lo anterior tiene mucha relevancia en relación a uno de los componentes de PROGÉNERO, el de Comunicación e Intercambio. A través de PROCASUR, se deberían definir con FIDAMERICA los ritmos y los tiempos de la contribución de MARENASS respecto a :
- a) *La página WEB que, mensualmente, dirigirá a las operaciones FIDA información general sobre género y desarrollo, experiencias interesantes que se estén desarrollando en los proyectos, contenido de nuevos materiales de capacitación, etc. En este espacio, MARENASS podría identificar una serie de aportes específicos para alimentar la página y la difusión de su experiencia. Esto impulsaría el equipo a seguir sistematizando sus ideas y prácticas.*
 - b) *La ejecución de la conferencia electrónica contemplada para el segundo año de PROGÉNERO. La experiencia del equipo de MARENASS en el uso de este tipo de medios y los avances en términos de género que para ese entonces ya estarán mucho más sólidos y sistematizados, podrían hacer del proyecto uno de los protagonistas de este espacio.*
 - c) *Otras iniciativas que se vayan impulsando en FIDAMERICA y que prevean un intercambio y difusión entre proyectos alrededor de las cuestiones de género.*
36. Apoyarse en PROCASUR y PROGÉNERO en función a que estos Programas vayan identificando espacios apropiados para continuar con la formación y especialización del equipo de MARENASS en temas ligados al manejo de recursos naturales con un enfoque de género. No nos referimos a una capacitación básica y genérica puesto que este es un nivel que el equipo ya superó. Estamos hablando de posibilidades de capacitación de más alto nivel que aporten sustancialmente, desde el punto de vista de los contenidos y las metodologías, a las prácticas de MARENASS. Puesto que el tema en sí es bastante especializado y no existe mucha experiencia al respecto, PROCASUR y PROGÉNERO deberán poner particulares esfuerzos para encontrar la oferta disponible. Apoyar al equipo con este tipo de formación, que puede incluir pasantías a otros países y experiencias, cursos de post-grado, capacitaciones semi-presenciales, envío de información, constituirá un incentivo importante. Asimismo, habría que impulsar a que el propio MARENASS vaya definiendo áreas más específicas de interés y lugares apropiados de formación, solicitando apoyos a PROCASUR y PROGÉNERO para acceder a ellos.
37. PROCASUR y PROGÉNERO deberían incluir en su base de datos de oferentes a los miembros del equipo de MARENASS más calificados para realizar colaboraciones, consultorías y asistencias técnicas. Por el momento, se identifican algunas de las posibles áreas de especialización las mismas que se podrán ampliar de acuerdo a los avances específicos del proyecto: i) manejo de fondos de producción y comercialización dirigidos a organizaciones de mujeres; ii) implementación de la metodología de concursos de manejo de recursos naturales con participación de hombres y mujeres campesinas; iii) capacitación en género con énfasis en la relación entre aspectos de autoestima, valoración y manejo de recursos naturales; y iv) formación de oferentes tecnológicos y promotores en mecanismos novedosos de desarrollo rural con un enfoque de género. La participación de miembros de MARENASS en la oferta de PROCASUR y PROGÉNERO debería ser acordada obviamente con la Coordinación Ejecutiva del proyecto de manera que no se entorpezca la ejecución del mismo con ausencias temporales inoportunas.
38. Para aterrizar los anteriores dos puntos, esperar los resultados del inventario de capacidades instaladas que MARENASS ya está realizando en las 4 OCZ. Este inventario debería contener referencias concretas al grado de avance y las perspectivas de la operativización de la dimensión de género en cada una de las zonales. Además el hecho mismo de realizar este inventario, permitirá al equipo plasmar con mayor precisión sus propias demandas de formación.

ANEXO 1

Términos de Referencia de la consultoría

Sobre la base de la propuesta de la consultora, el PROCASUR y el Proyecto MARENASS acordaron los siguientes términos de referencia, los mismos que formaron parte integrante del contrato de consultoría.

1. Objetivos de la consultoría

1. Realizar un análisis crítico-constructivo del proceso de consideración de la dimensión de género en el Proyecto MARENASS.
2. Proponer algunas recomendaciones operativas para consolidar este proceso en el futuro del Proyecto.

2. Actividades y plan de trabajo de la consultoría

Las actividades a realizar son las siguientes:

1. Fase de organización

- 1.1. Sobre la base de los documentos ya en poder de la consultora, elaborar:
 - a. *El marco conceptual de la evaluación (ampliando las premisas y los enfoques señalados en este mismo documento, y precisando los principales ejes estratégicos que guiarán la evaluación).*
 - b. *El marco analítico de la evaluación (las principales variables que se considerarán y que representarán la base para la elaboración de las herramientas de trabajo, como guías de entrevistas semi-estructuradas, guías para los talleres y reuniones y la observación participante, etc.). Se privilegiarán métodos de carácter cualitativo.*
 - c. *El ajuste del proceso metodológico y los criterios para la realización del trabajo en terreno, incluyendo la muestra a considerarse.*
 - d. *Identificación de la información documental complementaria.*
- 1.2. Enviar a MARENASS los documentos anteriormente señalados para la consideración y análisis por parte del Equipo antes de la llegada de la consultora. Al recibir estos documentos, MARENASS procederá a elaborar un primer plan de trabajo en terreno.

2. Fase de preparación con el Equipo de MARENASS

- 2.1. Viajar a la sede de la Coordinación del Proyecto y proceder a:
 - a. *Ajustar el marco conceptual de la evaluación, el marco analítico y el proceso metodológico, definiendo la última versión de un plan de trabajo concreto en terreno. Cabe señalar que todas las iniciativas previstas para recolectar y discutir información en terreno deberán ser acompañadas, según corresponda, por algún miembro del Equipo del Proyecto y/o de las instituciones con las que se trabajó y/o por los/as promotores/as comunales y los/as kamachiq (expertos/as campesinos/as). Las comunidades, organizaciones y personas con las que se conversará en el curso de la consultoría deberán estar en conocimiento previo del trabajo que se está realizando. Puesto que la consultora no habla quechua, es necesario contar con una persona que logre una interlocución fluida en este idioma.*
 - b. *Recoger y analizar la información documental identificada como necesaria que esté disponible en el Proyecto (informes de ejecución del Proyecto, informes de actividades específicas como los concursos, métodos utilizados, información cuantitativa complementaria a la información cualitativa a recogerse en terreno).*

Esta fase se desarrollará básicamente a través de:

- a. *Reuniones con el Equipo del Proyecto en conjunto (o con miembros representativos del Equipo de las distintas áreas de cobertura de MARENASS).*
- b. *Entrevistas individuales con algunos de los miembros del Equipo.*
- c. *Consulta documental en las oficinas del Proyecto.*

3. Fase de recolección de la información en terreno

Se realizarán las siguientes actividades en terreno:

- 3.1. Reuniones con las instituciones²⁷ del área del Proyecto con las que el Proyecto estableció convenios y acuerdos de trabajo en pos de complementar esfuerzos hacia un desarrollo más integral.
- 3.2. Visita a comunidades representativas del trabajo desarrollado por MARENASS. Estas comunidades NO deben corresponder a las comunidades en las que se trabajó más directa e intensamente con las 21 organizaciones de mujeres. La selección se podrá basar en una combinación de criterios, algunos de los cuales se señalan a continuación:
 - a. *Comunidades que corresponden a zonas priorizadas por MARENASS en los años 98 y 99 (año 1 y 2 del Proyecto).*
 - b. *Comunidades que corresponden a zonas priorizadas por MARENASS en el año 2000 (año 3 del Proyecto). En éstas, obviamente, no se visualizará un trabajo ya realizado sino tan sólo potencialidades futuras.*
 - c. *Comunidades con características socio-económicas diferentes (p.ej. un distinto patrón productivo según altura; distinto acceso al mercado; distinta combinación entre actividades productivas agropecuarias y no agropecuarias; un mayor o menor nivel de migración).*
 - d. *Comunidades con un alto nivel organizativo interno y comunidades con un bajo nivel.*
 - e. *Comunidades en las que el Equipo piensa que es posible apreciar con mayor contundencia los resultados del apoyo del Proyecto, y comunidades con un menor nivel de desarrollo (a paridad de presencia de MARENASS).*
 - f. *Comunidades en las que se han desarrollado distintos tipos de concursos.*

El porcentaje de comunidades a visitar durante la consultoría, no debería ser más del 2.5% (alrededor de 5 comunidades).

El objetivo de esta fase es poder apreciar el conjunto de procesos impulsados por el Proyecto sin que se haya trabajado de manera intensiva la cuestión de género. Por tanto, en ellas cabe observar los efectos de las distintas acciones (vía concursos principalmente) promocionadas por el Proyecto. Asimismo se conocerán las actividades desarrolladas por mujeres, las mixtas y aquellas que han involucrado sólo o predominantemente a los hombres.

Tareas:

- a. *Visita física a las obras que han implicado recuperación y conservación de los recursos naturales para la producción, con un acompañamiento de los/as promotores/as y kamachiq.*
- b. *Conversación con familias campesinas que han participado en los concursos (posiblemente con ambos, hombres y mujeres).*
- c. *Conversación con algunas mujeres (no necesariamente sólo las líderes sino las señoras que han participado activamente en la ejecución de acciones).*
- d. *Conversación con dirigentes hombres y mujeres.*
- e. *Asamblea comunal.*

⁽²⁷⁾ Por instituciones se está entendiendo entidades públicas (incluyendo los Municipios rurales si es el caso), ONGs y otras instancias privadas de carácter local/regional. Un espacio particularmente importante será dedicado a CICCAs y la Coordinadora Rural que desarrollaron un trabajo específico de género con el Proyecto MARENASS.

- 3.3. Visita a las comunidades con las que se desarrolló un trabajo más intensivo en términos de género. En éstas, el trabajo se concentrará en los efectos de la aplicación de la metodología de género que ha sido sistematizada por MARENASS, enfatizando:
- Los procesos concretos que se están visualizando.
 - Los aciertos y dificultades de estos procesos a partir de la percepción de las mujeres y los hombres que los han protagonizados.
 - Las expectativas de cara al futuro.

Se pretende visitar aproximadamente 6 organizaciones.:

En estas organizaciones se combinarán reuniones colectivas con toda la organización y conversaciones con pequeños grupos de hombres y mujeres (por separado y mixtos). En los grupos, las personas involucradas no deberán ser más de 5/6. Se habla de “combinar” porque no necesariamente en todos los casos se podrá y/o será oportuno desarrollar un encuentro con toda la organización.

4. Fase de ordenamiento, análisis de la información e intercambio de opiniones con el Equipo de MARENASS y elaboración del informe preliminar.

- Ordenar las notas de campo en un primer formato que incluya: i) conclusiones globales; ii) hipótesis de recomendaciones generales.
- Discutir con el Equipo de MARENASS estas primeras conclusiones y recomendaciones generales para recibir una retro-alimentación al respecto.
- Sobre la base de lo discutido con el Equipo de MARENASS, elaborar el informe preliminar de la consultoría.
- Enviar el informe preliminar al Proyecto acordando con el Equipo los tiempos máximos para la recepción de sus observaciones/comentarios por escrito. Toda la comunicación se desarrollará vía e.mail.

5. Discusión y ajuste de informe preliminar

6. Elaboración informe final

3. Cronograma

FASES DE TRABAJO	LUGAR	PERÍODO	DÍAS
1. Fase de organización: <ul style="list-style-type: none"> Recibir documentación por parte de MARENASS Intercambiar criterios para organizar el trabajo de campo y ajustar en general la propuesta inicial. Elaborar marco conceptual y analítico de evaluación. 	La Paz	Hasta lunes 3 de julio	2
2. Fase de preparación con el Equipo de MARENASS (con viaje de ida a Cuzco el martes 11 de julio).	Sede de MARENASS	Miércoles 12 y jueves 13 de julio	2
3. Fase de recolección de información en terreno (con viaje de regreso a La Paz el sábado 22 de julio).	Áreas del proyecto	Viernes 14 – viernes 21 de julio	8
4. Fase de estructuración y análisis de la información, elaboración del informe preliminar y envío a MARENASS vía e.mail.	La Paz	Hasta el domingo 20 de agosto	9
5. Discusión del informe preliminar (con viaje de ida a Cuzco el miércoles 23 de agosto y regreso a La Paz el sábado 26 de agosto)	Sede de MARENASS	Jueves 24- viernes 25 de agosto	1
6. Ajustes al informe preliminar	La Paz	Hasta el jueves 31 de agosto	3
TOTAL			25

4. Resultados

Un informe que contenga dos partes:

1. El cuerpo central con un índice que, preliminarmente y a grandes rasgos, podrá ser:
 - 1.1. Información básica acerca del Proyecto MARENASS y la consideración del enfoque de género.
 - 1.2. Marco y herramientas de la evaluación.
 - 1.3. Presentación y análisis de resultados.
 - 1.4. Conclusiones y recomendaciones.
2. Anexos:
 - 2.1. Términos de referencia de la evaluación.
 - 2.2. Marco conceptual de la evaluación.
 - 2.3. Marco analítico de la evaluación.
 - 2.4. Plan de trabajo (cronograma de trabajo)
 - 2.5. Otros anexos que presenten información relevante para la evaluación.

El informe final de la consultoría deberá ser remitido a PROCASUR, entidad que hará entrega formal del producto al Proyecto demandante. La aprobación técnica del informe de la consultoría corresponderá al Sr. César Sotomayor, Coordinador Ejecutivo del Proyecto MARENASS.

ANEXO 2

Marcos referenciales de la consultoría (documento de trabajo)

Introducción

De acuerdo a la propuesta presentada por la consultora en fecha 7.12.1999 y aprobada por el Proyecto MARENASS, se preveía que en la Fase de Organización de la consultoría y sobre la base de algunos documentos enviados por el Proyecto, se elaborara:

- a. El **marco conceptual** de la evaluación (ampliación de las premisas y enfoques de la propuesta inicial; precisión de los ejes estratégicos de guía para la evaluación).
- b. El **marco analítico** de la evaluación (identificación de las principales variables a ser consideradas y traducidas en herramientas de trabajo de carácter básicamente cualitativo).
- c. El **ajuste del proceso metodológico** y los **criterios para la realización del trabajo en terreno.**
- d. La **identificación de la información complementaria.**

Se programó enviar estos documentos preliminares al Proyecto MARENASS para que el equipo procediera a:

- a. Su consideración y análisis antes de la llegada de la consultora.
- b. La organización del trabajo en terreno.

Con el envío de este texto se cumple con lo comprometido. Sin embargo, es importante considerar que este documento es de *carácter preliminar* y necesita ser ajustado a través del diálogo con el equipo de MARENASS durante los primeros dos días de trabajo conjunto con la consultora. De hecho, el espíritu de la consultoría, más que una evaluación externa, implica un trabajo estrechamente coordinado para compartir miradas y construir /ajustar propuestas.

Marco conceptual de la evaluación

En la propuesta inicial se plantearon las siguientes **premisas y enfoques**:

1. El carácter procesual de la evaluación.
2. La consideración de las políticas y las recomendaciones del FIDA en relación al enfoque de género.
3. La consideración del Proyecto MARENASS en el marco de otras experiencias y lecciones aprendidas.
4. La focalización de la evaluación.
5. La identificación de determinados ejes estratégicos y variables.
6. La participación activa del equipo de MARENASS.
7. La importancia del trabajo en terreno con mujeres y hombres de las comunidades.

Los **objetivos** de la evaluación se orientaron a:

1. Realizar un análisis crítico-constructivo del proceso de construcción de la dimensión de género en el Proyecto MARENASS.
2. Proponer algunas recomendaciones operativas para consolidar este proceso en el futuro del Proyecto.

Las premisas, los enfoques y los objetivos señalados se mantienen totalmente vigentes. Las que siguen representan algunas complementaciones y precisiones.

Considerar la dimensión de género de una manera estrechamente relacionada a los conceptos de desarrollo rural que se manejan en el Proyecto.

Se desarrollará una aproximación que no aisle la dimensión de género en una cuestión "per se", de carácter superestructural sino que la considere en el marco de la visión, los postulados y la misión del Proyecto MARENASS. En este sentido los principales referentes que el Proyecto nos proporciona son los siguientes:

1. Orientación a hombres y mujeres, familias y comunidades campesinas pobres de las áreas alto andinas. Planteamiento de propuestas innovativas de lucha contra la pobreza, propuestas que toman en cuenta el nivel individual, el familiar y el colectivo.
2. Autogestión en relación al manejo de los recursos naturales y financieros. Nuevos conceptos y metodologías en cuanto a la transferencia.
3. Canalización de servicios de desarrollo rural, a través del fortalecimiento de las estructuras organizativas de las comunidades campesinas, un marco institucional y administrativo ágil, la cooperación inter-institucional y la disminución de las intermediaciones innecesarias.
4. Articulación y secuencialidad entre prácticas competitivas de manejo de recursos naturales y asistencia técnica especializada orientada a los "negocios rurales" (complementariedad y subsidiaridad de las inversiones rurales).
5. Promoción de oportunidades y búsqueda de autonomía: una cuestión de asunción de responsabilidades, acceso a recursos, capacidad de gestión, fortaleza organizativa, consideración de las diferencias socio-económicas, respeto y revaloración de la cultura.

Adecuar los mecanismos de género a los procedimientos empleados por el Proyecto.

Al igual que para las cuestiones conceptuales, no se trata de "añadir" a las mujeres o de crear sólo y exclusivamente mecanismos ad hoc para que ellas se puedan insertar más adecuadamente en el Proyecto. En esta línea, más que una mirada signada por una "discriminación positiva de género", se intentará identificar las posibilidades efectivas (y los riesgos también) de aprovechar mejor los procedimientos en uso en el Proyecto, y no de inventar nuevos.

Es importante recordar que el Proyecto está en su tercer año de implementación, que ha ido validando y ajustando varios de estos procedimientos y que es a partir de estos avances que se analizará la real participación de las mujeres en ellos, las facilidades que tienen y las dificultades que aún experimentan, identificando eventualmente algunos posibles ajustes.

El equipo de MARENASS señaló el hecho que el Proyecto no se adhirió a moldes instrumentales pre-fabricados sino que fue debatiendo enfoques y construyendo metodologías e instrumentos de acuerdo a las características del Proyecto. Se subrayó que los instrumentos fueron importantes pero, de ninguna manera, constituyeron el fin del Proyecto en términos de aplicación de la dimensión de género.

Se prestará particular atención a:

1. Los procedimientos para la capacitación y el cambio tecnológico y sobre todo a:
 - Los cinco tipos de concursos actualmente en ejecución.
 - La capacitación campesino a campesino.
 - La capacitación de líderes y promotores.
2. Los procedimientos de servicios de apoyo a la producción y sobre todo a:
 - La identificación de demandas diferenciadas de asistencia técnica.
 - La orientación hacia los negocios rurales.
 - La gestión de los servicios por parte de los campesinos.
 - El fortalecimiento de la oferta.
 - La relación y complementariedad entre el manejo de recursos naturales y la generación de oportunidades de ingresos y puesta en valor de los activos campesinos.
3. El diseño organizacional y la cooperación interinstitucional y sobre todo a:
 - El interés y la capacidad del equipo para articular y operativizar enfoques y prácticas de desarrollo rural planteados por el Proyecto y la consideración de los aspectos de género.
 - Los procesos que se han estimulado a través de la interrelación entre comunidades campesinas y el equipo del Proyecto.
 - El seguimiento y la evaluación como instrumentos para monitorear procesos y medir cambios/impactos.
 - El empleo de sinergias interinstitucionales para ampliar el campo de oportunidades de cara al desarrollo local.

Articular los procesos y avances del Proyecto con la discusión sobre distintos aspectos de género y desarrollo rural.

Si bien el punto de partida y el eje articulador de la evaluación son representados por el Proyecto, es importante ampliar la mirada del mismo, por un lado para poder alimentarse de los avances generados en otras esferas; y por otro para difundir la propuesta de MARENASS en ámbitos diversos, aportando a la discusión sobre género y desarrollo rural. Aquello puede ser significativo para:

1. La formulación de políticas públicas “con cables a tierra”, es decir que se basen en experiencias novedosas y validadas. Esta entrada es importante porque el Proyecto MARENASS depende del Ministerio de Agricultura de Perú y tiene un Marco Estratégico que prevé distintas conexiones con instancias públicas del país. Sin embargo, los aprendizajes podrían ser relevantes también para otros proyectos de la región andina, financiado o no por el FIDA.
2. La retro-alimentación para las políticas del FIDA y el PROFAGEP (Programa de Fortalecimiento de los Aspectos de Género en los Proyectos FIDA) particularmente ahora que este Programa ingresa en una segunda fase de implementación y necesita pasar de aspectos más teórico-conceptuales a formular pautas operativas para la implementación de operaciones FIDA.

3. La interrelación con las discusiones y los avances en términos de género formulados a partir de experiencias de instituciones públicas y privadas y también de organizaciones indígenas y campesinas en relación a algunos temas ligados a la propuesta de MARENASS como los siguientes:
 - La agroecología, agricultura orgánica y agricultura ecológica en el ámbito de los sistemas productivos campesinos.
 - El manejo sostenible de los recursos naturales.
 - Los servicios privados de asistencia técnica y desarrollo rural.
 - La descentralización y la gestión local.
 - La participación ciudadana.
4. La contribución a la formación de una masa crítica de profesionales, técnicos, promotores y líderes campesinos que integren la dimensión de género de una manera especializada en el ámbito de las características específicas de su “oferta”. De esta manera se podría aportar a desmitificar la “especialización en género” per se, abstracta y descontextualizada. Aquello implica dirigirse a un público diferenciado de:
 - Tomadores de decisiones.
 - Personal ejecutivo de proyectos.
 - Personal operativo de proyectos.
 - Oferentes técnicos en servicios de desarrollo rural.

Teniendo como referente básico el anterior marco, la evaluación se orientará a:

1. Reconstruir el proceso a través del cual el Proyecto MARENASS ha tomado en cuenta la dimensión de género, intentando visualizar no sólo los aspectos formales (aquellos planteados en los documentos) sino también los informales y no explícitos, en términos de conceptos, herramientas y resultados.
2. Explicitar los pasos y factores claves (exitosos y menos exitosos) del proceso en función de los resultados que se están obteniendo y del aprendizaje que se está generando.
3. Si fuera el caso, proponer y discutir ajustes al proceso implementado hasta la fecha, explicitando pautas para la futura estrategia de género del Proyecto MARENASS

El equipo de MARENASS sugirió añadir también el objetivo de “impulsar el aumento del conocimiento de temas ambientales con enfoque de género”.

A diferencia de otros proyectos, por el tipo de enfoque que tiene MARENASS, no se trata tanto de proceder a una "institucionalización" de la dimensión de género. Aquello no implica que el actitud y la intencionalidad de apropiarse y manejar el enfoque por parte del equipo de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) y de las Oficinas de Coordinación Zonal (OCZ) así como de otras instancias del Proyecto (Consejo Directivo, COCOSE-Comité de Coordinación Seguimiento y Evaluación) no sean importantes. Pero en todo caso se trata de unidades transitorias y su valor en este sentido se medirá fundamentalmente a través de dos aspectos: a) los resultados medibles en términos de género; y b) el fortalecimiento de un conjunto de profesionales y técnicos que puedan ampliar y difundir la experiencia en otras operaciones de desarrollo.

La explicitación de pautas para una estrategia de género en el Proyecto MARENASS estaría orientada a tener un referente para:

1. El uso, el afinamiento y la profundización de un instrumento por parte del propio equipo en el curso de la implementación del Proyecto.
2. El desarrollo de ciertos componentes del Proyecto que aún no se implementaron plenamente como, por ejemplo, el seguimiento y la evaluación (S&E)
3. La presentación y difusión de los procesos con enfoque de género en el ámbito de espacios y discusiones que trasciendan el ámbito del Proyecto en sí.

La explicitación de una estrategia de género equivale a:

- Una formalización de procesos que posiblemente estén en marcha, contribuyendo a una mayor visibilización de los mismos.
- La asunción de un compromiso concreto de Marenass respecto a resultados medibles en el tiempo.
- La búsqueda de una mayor y continua medición cuali-cuantitativa de procesos y resultados.
- La identificación de los recursos efectivamente necesarios para desarrollar a plenitud la estrategia.

La explicitación NO equivale a:

- Una mayor burocratización del Proyecto.
- Un intervencionismo del Proyecto contrario a sus principios de autogestión y transferencia directa.
- Una complejización inútil del Proyecto.

Marco analítico de la evaluación
(referente básico para las herramientas de trabajo de campo)

Sobre la base del siguiente marco analítico, se buscará la información documental que aún estaría faltando y se estructurarán las herramientas para el trabajo en terreno. Habiéndose planteado en la propuesta inicial un enfoque básicamente cualitativo, estas herramientas consistirán en guías de entrevistas semi-estructuradas, guías para las reuniones colectivas y pautas para recoger algunos testimonios que nos permita ilustrar los cambios que las mujeres están percibiendo a partir de las acciones apoyadas por el Proyecto. Consecuentemente, los distintos temas del marco analítico serán diferenciados y distribuidos según el tipo de interlocutor.

Puesto que varios de los temas están interrelacionados y pueden llevar a reiteraciones innecesarias ya en la fase de presentación de la evaluación, en el ordenamiento y análisis de la información se estructurará un índice que evite aquello.

En cada sección del marco analítico, al comienzo se señalan los objetivos de la misma. Al final se menciona donde se podría encontrar la información pertinente. El Proyecto, podría complementar indicando si existen documentos específicos sobre los distintos temas de las secciones; y/o utilizar esta referencia para organizar el trabajo en terreno (al respecto ver también: Ajustes metodológicos y criterios para la realización del trabajo en terreno).

1. El marco del proyecto: enfoques y prácticas de desarrollo rural.

Objetivo: Esta sección sirve como una breve presentación y contextualización del Proyecto para la consideración sucesiva de los aspectos de género. En cada uno de los puntos se enfatizarían los eventuales ajustes que se dieron en el curso de la ejecución (p.ej. en los enfoques o en los procedimientos)

- 1.1. Institucionalidad (marco estratégico inter-institucional, diseño organizativo).
- 1.2. Cobertura (territorial y grupo objetivo).
- 1.3. Enfoques.
- 1.4. Mecanismos de implementación.
- 1.5. Principales resultados a aproximadamente la mitad de la ejecución.

Recolección de información:

- *Documentos varios del proyecto; Informe Anual 1999; Informe Semestral 2000 (si existen los informes semestrales y si ya se tiene un avance para el primer semestre del 2000).*

2. La utilidad del diseño ex ante en términos de género (fase de formulación del Proyecto).

Objetivo: Se realiza un breve recorrido entre lo que fue planteado en el Informe ex ante del Proyecto, lo que fue discutido y lo que fue replanteado para la ejecución. Se enfatizarían recomendaciones del equipo acerca de la naturaleza y características de los informes ex ante en cuanto a género se refiere.

- 2.1) ¿En el Informe Ex Ante del Proyecto MARENASS se consideró suficiente y concretamente la dimensión de género de manera que los planteamientos fuesen orientadores a nivel conceptual y operativo?
- 2.2) ¿Hubo discusión de la UCP y en general en el equipo, acerca de los planteamientos del Informe ex ante en términos de género, o este fue un aspecto que, en el momento de empezar la ejecución, no fue considerado prioritario y se lo dejó para una segunda etapa?

- 2.3) ¿Si hubo cambios en términos de género respecto al diseño ex ante, cuáles fueron estos cambios, cuándo se dieron, quién/es los impulsaron y en base a cuales motivos?
- 2.4) Lecciones aprendidas en cuanto a la utilización del informe ex ante en términos de género: qué mantendrían y qué cambiarían; qué sugerirían que un informe ex ante debería mínimamente contener en términos de género.

Recolección de información:

- *Documentos: Evaluación Ex ante de MARENASS; Estudio Diagnóstico del PROFAGEP, 1999 (Proyecto MARENASS, pp.58-59).*
- *Otros documentos a identificarse durante el trabajo en terreno.*
- *Reuniones iniciales con UCP y OCZs.*

3. La fase de post formulación y el primer año de implementación (1998).

Objetivo: Se apunta a detectar cuáles fueron (y si las hubo) las consideraciones de género para el diseño organizacional (incluyendo las relaciones externas), los enfoques y la puesta en marcha del Proyecto durante el primer año.

¿Hubo consideraciones de género y se dieron, cuáles fueron, en relación a:

Diseño organización y cooperación inter-institucional:

- 3.1. La selección del personal.
- 3.2. La conformación del Consejo Directivo (entre su versión en 1998 conformada solo por instituciones y la versión siguiente en la que aparecen los representantes de las comunidades campesinas).
- 3.3. La relación con el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Humano (PROMUDEH)-Programa de Apoyo al Repoblamiento (PROMUDEH-PAR) y otras instancias públicas ligadas a la formulación de políticas que podrían ser relevantes para el Proyecto y a las cuales el Proyecto podría aportar.
- 3.4. La coordinación inter-institucional local (p.ej. ¿Qué enfoque de género tienen otras instituciones locales?. ¿Hubo la posibilidad de compartir esfuerzos y de qué manera?).
- 3.5. La organización de un equipo de profesionales mujeres para canalizar asistencia técnica a 21 organizaciones femeninas. ¿Mujeres para trabajar con mujeres?
- 3.6. La estructuración del S&E y la formulación del estudio de base (disponibilidad de una línea de base que incluya aspectos de género para medir el impacto del proyecto en el tiempo).

Frente a los atrasos de la contratación del S&E, ¿Se puso en marcha otros mecanismos que permitieran: a) recoger información básica acerca de la situación y relaciones de género en el área del Proyecto antes de su intervención; b) ir levantando paulatinamente datos diferenciados (p.ej. en relación a la participación de las mujeres en los distintos ejes temáticos de los concursos como manejo de agua y cultivos, manejo de pastizales, etc.)?

Enfoques

- 3.7. La definición de aspectos relevantes de la visión-misión y postulados del Proyecto.
- 3.8. La definición de las estrategias productivas, de acompañamiento y de sostenibilidad, y la relación entre estas estrategias y los componentes del Proyecto:
 - *Componente de Capacitación y Cambio Tecnológico (CCT).*
 - *Componente de Servicio de Apoyo a la Producción (SAP).*
 - *Componente de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP).*
 - *Componente de Seguimiento, Evaluación y Auditoría.*

- 3.9. La formulación de la estrategia de intervención de asistencia técnica para mujeres (relacionada con las 21 organizaciones iniciales).

Aspectos programáticos/operativos (prácticas y procedimientos)

- 3.10 La selección de las primeras 99 comunidades campesinas para el Plan Operativo Anual (POA) 1998.
- 3.11 Los procedimientos específicos adoptados para los concursos, la asistencia técnica y otras actividades previstas en los Componentes CCT y SAP.
- 3.12 Los mecanismos específicos de implementación del Fondo de Producción y Comercialización de Semillas a grupos organizados de mujeres, y la conexión de este Fondo con los demás componentes y actividades.
- 3.13 El análisis de los resultados obtenidos. ¿Qué se aprendió específicamente de estas primeras experiencias?
- *Aparentemente sólo se consignan resultados (Resultado 2) respecto al Componente SAP : 99 organizaciones de mujeres que recibieron un fondo inicial de USD 500 con los que han generado actividades productivas-huertos familiares de hortalizas, producción de queso, mermeladas, etc.). ¿Cuál es la vinculación entre estas actividades, los talleres de autoestima y el planteamiento de temas como manejo empresarial y ordenamiento de pastos?*
 - *¿Cuáles fueron los resultados obtenidos en términos de género en otros componentes?*
- 3.14 El desarrollo de eventos (paneles, forum y otros) para el análisis, el intercambio y la difusión del Proyecto.

Recolección de información:

- *Documentos: POA 98; Informe Anual 1998.*
- *Otros documentos a identificarse durante el trabajo en terreno.*
- *Reuniones con UCP y OCZs.*
- *Reuniones y entrevistas con personas y pequeños grupos de campesinos/as que hayan trabajado con MARENASS desde el primer año.*
- *Reuniones con instituciones locales (incluyendo, si fuera el caso, las Alcaldías rurales).*

4. Los cambios y las precisiones efectuadas durante la fase de implementación antes del medio término (1999 y 2000).

Objetivo: Considerando los tópicos anteriores (ver punteo de 3.1. a 3.14), identificar qué tipo de ajustes (cambios, introducción de elementos nuevos, abandono de anteriores elementos....) se habrían hecho para impulsar y consolidar la dimensión de género en el Proyecto. Identificar los motivos que impulsaron eventuales cambios.

Específicamente analizar:

Diseño organizacional y cooperación inter-institucional

- 4.1. Los cambios en el equipo.
- 4.2. La relación inter-institucional (tanto en términos de relación con políticas públicas como a nivel de coordinación concreta).
- 4.3. Supervisión y seguimiento interno (Consejo Directivo, COCOSE)
- 4.4. Supervisión externa (Ministerio, FIDA, CAF).

- 4.5. Sistema de planificación.
- 4.6. Manejo de información gerencial.
- 4.7. Otros aspectos no resueltos del S&E.

Enfoques

- 4.8. Modificaciones en aspectos relevantes de la visión, los postulados y la misión.
- 4.9. Orientación hacia los negocios rurales y el incremento de los ingresos, vía planes de asistencia técnica especializada que cuenten con contrapartidas de las comunidades.
- 4.10. Reflexiones acerca de la mecánica y el desarrollo de los concursos y su relación con la capacitación y, luego, la asistencia técnica.

Aspectos programáticos/operativos (prácticas y procedimientos)

- 4.11 Implementación del CCT: procesos, mecanismos y resultados.
- 4.12 Implementación del SAP: procesos, mecanismos y resultados.
- 4.13 En la medida en que por primera vez en el POA 2000 se identifican 7 objetivos estratégicos, 16 resultados de impacto y 15 estrategias de impacto con un conjunto de acciones tácticas, ¿Por qué el único resultado cuantificado y diferenciado es el relativo al objetivo estratégico n. 5 (30% de los grupos organizados de mujeres manejan empresarialmente sus fondos?). ¿Es posible visualizar la participación de las mujeres en otras esferas?

Recolección de información:

- *Documentos: POAs 1999 y 2000; Informe anual de 1999; Informe semestral del 2000 (si existiera); actuales Términos de Referencia para la Licitación del S&E; Estudio de Caso de Género presentado por MARENASS en el marco del PROFAGEP; Resultados del Taller de Urubamba (enero de 2000).*
- *Otros documentos a identificarse durante el trabajo en terreno.*
- *Reuniones con UCP y OCZs.*
- *Conversaciones con OCZs en el curso de los viajes.*
- *Reuniones y entrevistas con personas/familias/pequeños grupos de campesinos/as.*
- *Reuniones con autoridades.*
- *Reuniones con representantes de otras instituciones en la zona.*
- *OJO: eventualmente para facilitar la organización de la información, se elaborará una matriz para vaciar el cruce de procesos, mecanismos y resultados según los dos últimos marcos lógicos utilizados por el Proyecto.*

5. Las percepciones de los/as beneficiarios/as respecto al Proyecto MARENASS (procesos y resultados que consideren los aspectos de género)

Objetivo: Juntamente con la información recolectada en los anteriores puntos (algunos de los cuales merecerán una consulta específica con beneficiarios hombres y mujeres) interesa contrastar las opiniones de l@s mism@s con el primer ejercicio de sistematización realizado por el equipo de MARENASS sobre la dimensión de género ("La Mujer Rural y Su Participación en la Generación del Ingreso Familiar, 1999). Se han seleccionado algunos temas tratados en dicha sistematización que parecen particularmente relevantes. Antes se intentaría identificar la información disponible en el Proyecto para caracterizar las mujeres beneficiarias y sus organizaciones.

- 5.1. Aproximación al tipo de mujeres con las que trabaja prioritariamente el Proyecto. Verificar si existe información mínima en cuanto a aspectos como la edad, el estrato, la composición étnica, la división del trabajo en la unidad familiar, el aporte al ingreso familiar, la participación en las organizaciones locales mixtas, etc.

5.2. Aproximación al tipo de organizaciones de mujeres con las que trabaja el Proyecto (organizaciones pre-existentes o creadas por el Proyecto, rol y funciones de las organizaciones femeninas a nivel local, fortalezas y debilidades de las organizaciones, etc.).

5.3. Autoestima:

- *¿De quién/es fue la idea de trabajar partiendo de la autoestima?*
- *¿Qué es para las mujeres la autoestima? ¿Y para los hombres?*
- *¿Cómo se trabajó la autoestima? ¿Con quiénes, de qué manera y durante cuánto tiempo?*
- *¿Qué cambios pueden visualizar las mujeres luego de haber trabajado con talleres de autoestima? ¿Y los hombres?*
- *¿Qué dificultades identificaron las mujeres y los hombres para trabajar en este nivel?*
- *¿Cuál es la relación entre este aspecto y las otras actividades del proyecto (en particular con gestión empresarial y comercialización, temas que aparentemente fueron asociadas en la asistencia técnica a mujeres)?*
- *¿Cómo sigue actualmente el trabajo alrededor de la autoestima?*

5.4. Capacitación participativa y creativa:

- *¿En qué consiste este método? Abundar particularmente en la relación entre capacitadores y número/tipo de beneficiari@s.*
- *¿Cuáles fueron los soportes pedagógico-didácticos que se utilizaron?*
- *¿Esta capacitación representó un paso preliminar para la sucesiva contratación de las profesionales (¿sólo mujeres?) por parte de las organizaciones femeninas?*
- *¿Cuál fue la relación entre los ejes temáticos de autoestima, gestión empresarial y comercialización con la capacitación sucesiva en transformación de tuna y sauco en mermeladas, néctares, etc.?*
- *¿Qué resultados aprecian las mujeres de este proceso? ¿Y los hombres?*
- *¿Cuáles fueron las dificultades que encontraron las mujeres y los hombres para participar en este tipo de actividades?*

5.5. Diagnósticos para un buen manejo de recursos naturales:

- *¿Cómo se desarrollaron estos diagnósticos de cara a una participación efectiva de las mujeres (¿y de qué mujeres?) para estimular no sólo su presencia para todo el proceso de los concursos sino también para el rescate, la valoración y la difusión de sus conocimientos como parte de su propia autoestima y reconocimiento en la comunidad?*
- *¿Cómo se pasó de la fase de diagnóstico a las otras fases de implementación del CCT?*
- *¿Qué resultados aprecian las mujeres de este proceso? ¿Y los hombres?*
- *¿Cuáles fueron las dificultades que encontraron las mujeres y los hombres para participar en este tipo de actividades?*

5.6. Hacia la mujer empresaria y los planes de negocio:

- *¿Cuál es la percepción de las mujeres y los hombres respecto al ser/convertirse en empresario/a?*
- *¿Cuáles son las actuales potencialidades actuales?*
- *¿En qué medida el Proyecto ha contribuido a crear y/o fortalecer estas potencialidades?*
- *¿Cuáles son las limitaciones actuales?*
- *¿Cuáles son las acciones que el Proyecto podría apoyar para superar estas limitaciones?*

5.7. Cambios preliminarmente identificados por el Proyecto. Identificar sí y cómo se pueden medir (por el Proyecto y las/os beneficiarios/as):

- *La toma de conciencia de las condiciones de subordinación de las mujeres.*
- *Los procesos de fortalecimiento de identidad individual y colectiva de mujeres y sus organizaciones.*
- *La articulación de las organizaciones hacia la generación de ingresos y su empoderamiento en la sociedad (el empoderamiento económico, en el marco del Proyecto, ha sido definido*

como “tener acceso a recursos económicos y control sobre ellos con una base sustentada, recibir beneficios que se conviertan en logros materiales”).

- Mujeres que asumen responsabilidades comunales.
- Evidencia del acceso desigual de las mujeres a los recursos productivos (p.ej. tierra).
- Otros cambios que se estén detectando en estrecha relación a la implementación de las estrategias y componentes del Proyecto.

Puesto que quizás no se tenga la información suficiente para empezar a medir de manera sistemática los procesos de cambios puesto que en el Proyecto aún no implementó el S&E, quizás se pueda trabajar con testimonios (de mujeres y hombres) particularmente significativos.

6. Identificación de las principales lecciones aprendidas

Objetivo: A partir de la información recogida y sistematizada en las secciones anteriores, se identificarán los principales aprendizajes que el Proyecto está generando. Su tratamiento a través de determinados ejes estratégicos considerará el marco conceptual de la evaluación.

7. Pautas para el futuro

Objetivo: El principal resultado de la evaluación será la identificación de los desafíos al futuro y dónde y sí es necesario realizar ajustes. Adicionalmente se discutirá con el equipo de MARENASS la necesidad efectiva de dar pautas para formalizar y explicitar una estrategia de género ad hoc para el Proyecto (en los términos planteados en el marco conceptual).

**Ajustes metodológicos y
criterios para la realización del trabajo en terreno**

Se mantiene sustancialmente el plan de actividades de la propuesta inicial, según el siguiente cronograma ajustado de trabajo.

FASES DE TRABAJO	LUGAR	PERIODO	DÍAS
2. Fase de organización: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir documentación por parte de MARENASS. • Intercambiar criterios para organizar el trabajo de campo y ajustar en general la propuesta inicial. • Elaborar marco conceptual y analítico de evaluación. 	La Paz	Hasta lunes 3 de julio	2
2. Fase de preparación con el Equipo de MARENASS (con viaje de ida a Cuzco el martes 11 de julio).	Sede de MARENASS	Miércoles 12 y jueves 13 de julio	2
3. Fase de recolección de información en terreno (con viaje de regreso a La Paz el sábado 22 de julio).	Áreas del proyecto	Viernes 14 – viernes 21 de julio	8
4. Fase de estructuración y análisis de la información, elaboración del informe preliminar y envío a MARENASS vía e.mail.	La Paz	Hasta el domingo 20 de agosto	9
5. Discusión del informe preliminar (con viaje de ida a Cuzco el miércoles 23 de agosto y regreso a La Paz el sábado 26 de agosto)	Sede de MARENASS	Jueves 24- viernes 25 de agosto	2
6. Ajustes al informe preliminar	La Paz	Hasta el jueves 31 de agosto	2
TOTAL			25

En la discusión con el Equipo durante la fase del trabajo de campo, se llegó a modificar los siguientes aspectos:

- *Dejar un solo día para la realización del taller de retroalimentación entre el equipo y la consultora (un día de trabajo en Cuzco).*
- *Añadir un día de trabajo para la fase de ajustes al informe preliminar.*

El número total de días no sería cambiado.

Si se toma en cuenta el calendario de trabajo enviado por el Proyecto MARENASS en junio, se tendría la siguiente distribución de actividades. Sin embargo *esta distribución del tiempo sería confirmada por el equipo y las comunidades de acuerdo a sus posibilidades en el mes de julio.*

FECHAS	ACTIVIDADES
Martes 11 de julio	Viaje La Paz-Cusco (LAB 920) Salida de La Paz, hs. 10.45 Llegada a Cusco, hs. 10.40 Traslado a Abancay? Si quedara tiempo, se pudieran adelantar algunas de las actividades previstas con la UCP para el día siguiente.
Miércoles 12 y jueves 13 de julio	Trabajo en Abancay: <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con Coordinador Ejecutivo MARENASS y Equipo UCP para: a) discutir y ajustar marcos referenciales y las expectativas precisas del Proyecto en cuanto al producto de la consultoría ; b) informarse detalles del plan de trabajo para las visitas a terreno; c) obtener información prevista en estas reuniones iniciales (ver marco analítico). • Revisión documental en oficina UCP (si todavía hiciera falta). • Reuniones individuales con algunas instituciones públicas y privadas relevantes para el Proyecto. • Trabajo con OCZ de Abancay.
Viernes 14 de julio	Viaje Abancay-Andahuaylas (vehículo OCZ Abancay).
Viernes 14 y sábado 15 de julio	Trabajo en OCZ Andahuaylas.
Domingo 16 de julio	Viaje Andahuaylas-Puquio (vehículo Andahuaylas).
Domingo 16 y Lunes 17 de julio	Trabajo en OCZ Puquio.
Martes 18 de julio	Viaje Puquio-Abancay (vehículo OCZ Puquio). Viaje Abancay-Cusco (vehículo OCZ Abancay). Si hubiera tiempo y disponibilidad, sería importante insertar una reunión informativa de la consultora al Coordinador Ejecutivo del Proyecto en Abancay.
Miércoles 19 de julio	Viaje Cusco-Santo Tomas (vehículo OCZ Santo Tomas)
Miércoles 19 y Jueves 20 de julio	Trabajo en Santo Tomás-Haquira.
Viernes 21 de julio	Trabajo Espinar y viaje a Cusco (vehículo OCZ Santo Tomás).
Sábado 22 de julio	Viaje Cusco-La Paz (LAB 921) Sale de Cusco, hs. 11.10 Llega a La Paz, hs. 13.00

Retomando y complementando los criterios planteados en la propuesta inicial, en cada una de las OCZ, se procuraría en la medida de lo posible, desarrollar las siguientes actividades:

1. Conversaciones con miembros del equipo de la OCZ (éstas puedan ser realizadas durante los viajes y en las noches).
2. Reuniones con instituciones públicas y privadas del área con las que el Proyecto estableció convenios y acuerdos de trabajo (incluyendo o no la dimensión de género). Se podrían incluir también las Alcaldías rurales. Atención particular a CICCA y Coordinadora Rural con las que se desarrolló un trabajo específico de género.
3. Visita a comunidades representativas del trabajo desarrollado por MARENASS. Estas comunidades NO corresponderían a las comunidades en las que se trabajó más directa e intensamente con 21 organizaciones de mujeres en 1998. La selección de comunidades se podría basar en una combinación de criterios como los siguientes:
 - *Pertenencia a distintas OCZs.*
 - *Trabajo con MARENASS “antiguo” (desde 1998).*
 - *Trabajo con MARENASS “inicial” (desde 2000).*

- *Características socio-económicas distintas (p.ej. distinto patrón productivo según altura; distinto acceso al mercado; distinta combinación entre actividades productivas agropecuarias y no agropecuarias; un mayor o menor nivel de migración; etc.).*
- *Comunidades con un alto nivel organizativo interno.*
- *Comunidades con un incipiente o bajo nivel organizativo interno.*
- *Comunidades en las que se han desarrollado distintos tipos de concursos.*
- *Comunidades en las que se ha contratado distintos tipos de asistencia técnica.*
- *Comunidades en las que el equipo piensa que es posible apreciar con mayor contundencia los resultados del Proyecto, y comunidades con un menor nivel de desarrollo (a paridad de presencia de MARENASS).*

Inicialmente se pensó en alrededor de 5 comunidades. Su distribución dependería del conjunto de actividades que se deberán desarrollar en campo (sobre todo la combinación con las visitas a las comunidades en las que se realizó un trabajo de género más intensivo, ver punto 4).

Por lo ya explicitado en la propuesta, más que asambleas o reuniones comunales, se priorizaría el encuentro con personas y pequeños grupos (3-4 personas como máximo) que tengan confianza entre ellos, procurando tener, a lo largo del recorrido, grupos solo de hombres, grupos de mujeres y grupos mixtos. La idea es poder desarrollar conversaciones lo más directas posibles, y no tanto reuniones formales con el conjunto de la comunidad, reuniones en las que es más difícil que las mujeres y los hombres que no son autoridades, se expresen libremente. Sería muy interesante si estos encuentros se pudieran realizar en los lugares en los que se han desarrollado los concursos para apreciar las mejoras en el manejo de recursos naturales.

4. *Visitas a las comunidades con las que se desarrolló un trabajo más intensivo en términos de género. Inicialmente se pensó escoger 6 entre las 21 organizaciones de mujeres con las que se trabajó en 1998. Sin embargo, al leer los PAOs de los años sucesivos, parecería que se podrían escoger también organizaciones que han ingresado luego del primer año.*

La lógica de los encuentros podría ser la misma de la señalada en el punto 3, aunque valdría también la pena en algunos casos reunirse con la organización de mujeres en su conjunto.

Bibliografía – Referentes documentales

Documentos a consultarse en las oficinas del Proyecto MARENASS

Se podría ganar tiempo si la UCP podría alistar previamente a la llegada de la consultora algunos documentos complementarios que puedan ser empleados en el curso de la evaluación. Incluso esta "preparación" serviría para que el propio equipo haga un balance del material formal que se ha producido y que tenga una opinión respecto a su calidad y utilidad para explicitar la dimensión de género. En principio se sugiere poder revisar:

- Informe Anual de Ejecución del Proyecto 1999.
- Informe Semestral de Ejecución del Proyecto 2000 (si existen los informes semestrales).
- Estrategia de intervención (asistencia técnica a 21 organizaciones de mujeres) señalada en el documento de MARENASS "La mujer rural y su participación en la generación del ingreso familiar".
- Documentos relativos al sistema de información gerencial en uso actualmente en el Proyecto.
- Informes/notas/apuntes específicos que el equipo haya producido/esté produciendo para realizar el seguimiento a las actividades de género y a las actividades dirigidas específicamente a las mujeres.
- Términos de referencia elaborados para la licitación del S&E.
- Cualquier otro material que el equipo estime útil que la consultora revise.

Documentos ya revisados

Documentos del Proyecto MARENASS

FIDA (División de América Latina y el Caribe-Departamento de Administración de Proyectos)	
1995	Proyecto de Manejo de Recursos naturales en la Sierra Sur del Perú. Informe de la Misión de Evaluación Ex Ante.
Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS)- Ministerio de Agricultura (UGECI)	
1998	Plan Operativo Anual (PAO) 1998 del Proyecto MARENASS.
1999a	Informe Anual del Proyecto MARENASS (PAO 1998).
1999b	La Mujer Rural y Su Participación en la Generación del Ingreso Familiar. Una Experiencia de Trabajo con el Proyecto MARENASS-Perú.
1999c	Estudio de Caso. Capacitación en el Enfoque de Género. Un Mecanismo para Facilitar la Participación Equitativa de Hombres y Mujeres en el Proyecto MARENASS. FIDA-INDAP-PROCASUR-PRODECOP-Asistencia Oficial para el Desarrollo Japón. Taller para el Fortalecimiento de los Aspectos de Género en los Proyectos FIDA Asociados al PROCASUR. La Serena-Chile (20-26 de junio).
1999d	Plan Operativo Anual (PAO) 1999 del Proyecto MARENASS.
2000	Plan Operativo Anual (PAO) 2000 del Proyecto MARENASS.

Documentos del FIDA sobre algunos tópicos relacionados con temas de interés de MARENASS

FIDA
1998 Lecciones Aprendidas en Proyectos FIDA de Transferencia Tecnológica y Manejo de Recursos Naturales. Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos de Bolivia. Misión de Formulación, 1998.

FIDA-PROCASUR-MARENASS
2000 Informe de Conclusiones. Ricardo Vergara. Taller de Análisis e Intercambio de Experiencias de Proyectos de FIDA, Urubamba-Cusco. FIDA-PROCASUR-Proyecto MARENASS (20-22 de enero).

ZAMALLOA, Teófilo
1999 Metodología Competitiva para el Manejo de los Recursos Naturales. Proyecto Manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos de Bolivia. Misión de Post Formulación, abril.

Políticas y Programas del FIDA respecto a la dimensión de género

FIDA
1997 Pautas y Lineamientos para Incorporar el Enfoque de Género en Proyectos de Desarrollo Rural (Documento síntesis). Roma-Italia.

FIDA
1978-1998 La Mujer Rural en los Proyectos FIDA. La Clave para Reducir la Pobreza. Roma-Italia.

PROFAGEP
1998 Resultados de los Talleres de Colonia (Uruguay, abril) y La Serena (Chile, junio) que involucraron a los proyectos asociados al PROCASUR.

PROFAGEP
1999 Estudio Diagnóstico. El Enfoque de Género en la Ejecución de Proyectos FIDA Asociados al PROCASUR. Pilar Campaña e Ingrid Schreuel. FIDA (División de América Latina y el Caribe). La Serena-Chile, junio.

Avances en enfoques y prácticas de género y desarrollo rural

ARNOLD, Denise (Compiladora)
1997 Más Allá del Silencio. Las Fronteras del Género en los Andes. ILCA/CIASE. La Paz-Bolivia.

CANEDO, María Elena y RANABOLDO, Claudia
2000 Guía Metodológica. La Dimensión de Género en los Servicios de Asistencia Técnica Privada. FIDA-UNEP/CA-PROSAT/FDC-PRODESIB-CAF. La Paz-Bolivia.

CASTRO, Esperanza y MENDOZA GARCÍA, Rosa (Compiladoras)
1996 Desarrollo Rural, Mujeres y Relaciones de Género en el Perú. SEPAR-Secretariado Rural-IDEAS. Lima-Perú.

RANABOLDO, Claudia
1993 Mujer y Gestión Ambiental en Bolivia. Secretaría Nacional del Medio Ambiente (SENMA), Plan de Acción Ambiental de Bolivia (PAAB), Comisión Mujer Campesina y Desarrollo (COMUCADE), Departamento de la Mujer Campesina del Ministerio de Asuntos Agropecuarios y Campesinos (MACA). La Paz-Bolivia.

RANABOLDO, Claudia y CANEDO, María Elena
1999 Mujer, Género y Desarrollo Rural. Las Experiencias del FIDA en Bolivia. FIDA-CAF. La Paz-Bolivia.

SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo)-Perú
2000 Guía para Incorporar el Enfoque de Género en Proyectos de Desarrollo Rural. Basada en Experiencias con Proyectos de Riego. Lima-Perú.

ANEXO 3

Cronograma de trabajo de campo (11-22 de julio de 2000)

FECHA/ZONA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES
Martes 11 de julio Zona: ABANCAY	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje La Paz-Cuzco. • Viaje Cuzco-Abancay. • Reunión con Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) y la Oficina de Coordinación Zonal (OCZ) de Abancay. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Ejecutivo, miembros de UCP Y OCZ Abancay.
Miércoles 12 de julio Zona: ABANCAY	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con OCZ Abancay y consultora de género en la zona. • Visita a las comunidades de Concacha. • Visita a la comunidad de Luis de la Puente (sección Trancapata y sección San Juan). • Visita a la comunidad de Ccoripampa. <p>Las reuniones se realizaron en pequeños grupos de personas.</p> <p>Se visitaron parcelas, obras de riego por compostura y viviendas mejoradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promotor, chofer-promotor de OCZ, asistente ambiental UCP, Nancy Oscco-consultora de género. <p>En todas las comunidades visitas participaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotor de las comunidades. • Yachaq. • Yachachiq. • Dirigentes comunales. • Presidenta, otras directivas y miembros de base de las organizaciones de mujeres • Mujeres participantes en los concursos.
Jueves 13 de julio Zona: ANDAHUAYLAS	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje Abancay-Andahuaylas • Visita a la comunidad de Cantupata. • Reunión con los promotores de las comunidades de la OCZ de Andahuaylas. • Reunión con consultores/as de género de la OCZ y yachaq en organización originario de la zona de Santo Tomás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres participantes en el Taller de Autoestima y Género. • 9 Promotores comunales de 7 microcuencas. • Rossana Lopez (consultora responsable); Delia Catreras; Percy Condoma; Gabino Pacaya.
Viernes 14 de julio Zona: ANDAHUAYLAS	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a la comunidad de Manchaybamba (la reunión se realizó de manera colectiva y luego se visitaron algunas parcelas con terrazamientos y cultivos, y viviendas mejoradas). • Reunión con la promotora de PRONAA en Manchaybamba. • Visita a la comunidad de José Olaya (reunión colectiva y luego visitas a parcelas y viviendas). • Reunión con OCZ de Andahuaylas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Grupos de la misma organización de mujeres a nivel comunal. • Directivos de la comunidad. • Promotor comunal. • Yachachiq. • Rosa Juarez. • Directivos y bases de la comunidad. • Directivas y miembros de base de la organización de mujeres. • Promotor comunal. • Yachachiq. • Coordinador, promotor y chofer-promotor.
Sábado 15 de julio Zona: PUQUIO	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje Andahuaylas-Puquio. • Reunión con OCZ Puquio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador, promotor y chofer-promotor.

Domingo 16 de julio ZONA: PUQUIO	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a la comunidad de Santa Ana (reunión colectiva, reunión separada con grupo de mujeres, visita al Colegio). • Visita a la comunidad de Negro Mayo (reunión colectiva). • Visita a la comunidad de Huray Huma-Pampamarca (reunión colectiva, reunión separada con grupo de mujeres, visita al criadero de truchas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y miembros de base de la comunidad. • Directivas y miembros de base de los 2 grupos de mujeres. • Promotores comunales. • Yachachiq. • Profesora de la Escuela Piloto Ecológica. • Comunidad reunida con sus directivas. • Organización de mujeres (bases y directivas). • Comunidad reunida con sus directivas. • Autoridades (teniente alcaldesa y regidora). • Profesora. • Yachaq contratada por las mujeres.
Lunes 17 de julio VIAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje Puquio-Cuzco. • Reunión con Coordinador Ejecutivo del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador UCP.
Martes 18 de julio Zona: SANTO TOMÁS	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje Cuzco-Santo Tomás. • Reunión con OCZ Santo Tomás/Espinar (ahora denominada OCZ Cuzco). 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador UCP, coordinador OCZ, promotora, chofer-promotor.
Miércoles 19 de julio Zona: SANTO TOMÁS	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a tienda artesanal apoyada por el Gobierno Municipal. • Visita a comunidad de Huayllani (reuniones en pequeños grupos; visitas a parcelas y viviendas). • Visita a comunidad de Huasca Urinsaya (reuniones por separado con dirigentes hombres y con las mujeres del GOM; visita a parcelas; observación del trabajo del jurado del concurso). • Viaje a Espinar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del Gobierno Municipal. • Mujeres del club de madres. • Tesorera del GOM y su asesor. • Dirigentes hombres de la comunidad. • Promotor. • Dirigentes hombres de la comunidad. • Directivas y miembros de base del club de madres y del GOM. • Jurado del concurso • Promotor.
Jueves 20 de julio Zona: ESPINAR	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a las comunidades de Mamanocca y Sillota (reunión colectiva con toda la comunidad; reunión por separado con grupo de mujeres). • Reunión con alumnas de la Escuela Micaela Bastida y yachachiq. • Reunión con Directivas SOMUC (Secretaría de la Organización de Mujeres Campesinas) • Trabajo en la oficina con OCZ Cuzco (revisión documentos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la comunidad incluyendo organización de mujeres. • Yachachiq. • Promotores. • Cristina Colque (alumna, yachachiq), Redi Catata y Rosario Bustamante (alumnas). • Guillermina Fernandez, Hilda Luna. • Miembros de la OCZ.
Viernes 21 de julio Zona: ESPINAR	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con Coordinador Ejecutivo y OCZ Cuzco (acuerdos para el cronograma de la consultoría y el tipo de informe a presentarse). • Visita a la comunidad de Collana (reunión colectiva con toda la comunidad). • Viaje a Cuzco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Ejecutivo, coordinador y promotora OCZ. • Toda la comunidad incluyendo organización de mujeres. • Promotor comunal.
Sábado 22 de julio	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje Cuzco-La Paz. 	

Personas del Equipo de MARENASS con las que se trabajó en el curso de la consultoría:

UCP	<ul style="list-style-type: none"> • Cesar Sotomayor, Coordinador Ejecutivo. • Marina Díaz Mejía, Administradora. • Anavela Venero de la Vega, Asistente de Coordinación. • Luis Achahuanco Segovia, Contador. • Enrique Mar, Asistente ambiental.
OCZ Abancay	<ul style="list-style-type: none"> • José Pozo Gonzáles, Promotor Zonal. • Nicanor Solano Pumasupa, Chofer Promotor.
OCZ Andahuayalas	<ul style="list-style-type: none"> • Fernando Candia Castillo, Coordinador Zonal. • Danilo Cairo Sarmiento, Promotor Zonal. • Julio Apaza Zegarra, Chofer Promotor.
OCZ Puquio	<ul style="list-style-type: none"> • Percy Barrio de Mendoza, Coordinador Zonal. • Porfirio Pillco Huarhua, Promotor Zonal. • Luis Quispe Saldivar, Chofer Promotor.
OCZ Santo Tomas	<ul style="list-style-type: none"> • Teófilo Zamalloa Challco, Coordinador Zonal. • Blanca Delgado Pacheco, Promotora Zonal. • Zenón Miranda Farfán, Asistente Administrativo. • Jorge Rosas Pozo, Chofer Promotor.

Características generales del trabajo de campo.***El trabajo de campo sobrepasó las expectativas planteadas en la propuesta de consultoría y en los marcos referenciales puesto que se tuvo la oportunidad de realizar:***

- Una amplia interlocución con la Coordinación Ejecutiva del Proyecto, miembros de la UCP y los 4 equipos de las OCZs.
- La visita a las 4 zonas del Proyecto MARENASS, identificando similitudes y diferencias entre las mismas.
- La visita a un total de 15 comunidades en las 4 zonas, diferenciadas entre comunidades que trabajan desde el 1998 (primer año del Proyecto), 1999 y 2000.
- Reuniones colectivas con 8 comunidades.
- Reuniones por separado con grupos de dirigentes hombres y con grupos de directivas y miembros de base de los clubes de madres y de las organizaciones de mujeres en 11 comunidades.
- Visitas las parcelas, tierras de pastoreo y viviendas en las que se hicieron mejoramientos a través de los concursos.
- Reuniones con yachaq, yachachiq y promotores comunales.
- Entrevistas con consultores de género contratados por el Proyecto MARENASS.
- Recaudación de información acerca del conjunto de proyectos e instituciones presentes en las zonas de trabajo del Proyecto MARENASS.
- Complementación de información documental generada por el Proyecto MARENASS.

ANEXO 4

Documentos revisados durante la consultoría

Documentos generales del Proyecto MARENASS

1996	Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur del Perú. Informe de la Misión de Evaluación Ex Ante (incluye también el Anexo III: El Grupo Objetivo. La Comunidad Campesina y la Mujer Rural).
1998a	Plan Operativo Anual (PAO) 1998 del Proyecto MARENASS.
1998b	Plan de Negocios.
1999a	Informe Anual del Proyecto MARENASS (PAO 1998).
1999b	Plan Operativo Anual (PAO) 1999 del Proyecto MARENASS.
2000a	Plan Operativo Anual (PAO) 2000 del Proyecto MARENASS.
2000b	Informe Anual de Actividades 1999.
2000c	Estrategias de Intervención del Proyecto MARENASS. OCZ Andahuayalas.
2000d	Un Concurso en el que Todos Ganan. Artículo.
2000e	Una Experiencia Participativa para el Manejo de los Recursos Naturales. La Propuesta del Proyecto MARENASS. Econ. Cesar Sotomayor C.
2000f	Pachamama Raymi. Boletín n.1-00. Ministerio de Agricultura, MARENASS, FIDA. Abancay, enero-marzo.

Instrumentos de trabajo y salidas de la base de datos de MARENASS:

- Bases de concursos. OCZ Santo Tomás, 1998 y 1999.
- Informe mensual de promotor comunal. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Libro de caja tabulado (formato). OCZ Santo Tomás, 2000.
- Modelo de presentación de las rendiciones (con conjunto de instrumentos de referencia). OCZ Santo Tomás, 1999.
- Perfil de proyecto (formatos). OCZ Santo Tomás, 2000.
- Formulario Perfil de Negocios con Recursos Naturales. OCZ Andahuaylas, 2000.
- Matriz de Concursos Parciales Comunales Pacha Mama Raymi 2000 y Cartillas de Calificación. OCZ Andahuaylas, 2000.
- Convenio de cooperación entre el Proyecto MARENASS del Ministerio de Agricultura y la Comunidad Campesina de...
- Contrato de donación con carga para el Fondo de Asistencia Técnica.
- Contrato de donación para el Fondo de Producción y Comercialización de Semillas.
- Contrato anual de donación con carga para el Fondo de Contratación de Promotores Comunales.
- Contrato de locación de servicios (asistente técnico). 2000.
- Contrato de locación de servicios (promotor comunal). 2000.
- Contrato de trabajo de naturaleza temporal (promotor comunal). 1998.
- Carpetas por comunidad y organización de mujeres. OCZ Santo Tomás, 1998-2000.
- Uso de FAT. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Uso de fondos FAT y FPC. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Planes comunales de asistencia técnica. OCZ Abancay, 2000.

Documentos de género del Proyecto MARENASS

1998a	Talleres de Capacitación en Autoestima, Gestión Empresarial, Manejo y Ordenamiento de Pastos a Grupos Organizados de Mujeres del Proyecto MARENASS del Departamento de Apurímac.
1998b	Talleres de Capacitación en Comercialización Dirigidos a los Clubes de Madres de las Comunidades Campesinas de las Provincias de Aymaraes, Antabamba, Abancay y Grau del Departamento de Apurímac.
1999a	Talleres de Capacitación Dirigidos a Organizaciones Campesinas de la OCZ Puquio. Informe Final de Consultoría (Marisol Necochea Estacio, Jacobo Necochea Estacio, Anamelva Ramírez Contreras, María Elena Tapia Fuentes. Abancay, septiembre.
1999b	Sistematización "Talleres de Capacitación en Manejo de Pastos y Ganado con Enfoque de Género". OCZ Abancay, CEMPROMUR (Centro de Promoción y Apoyo a la Niñez y Mujer Rural). Abancay, diciembre.
1999c	Informe Sistematizado del Curso Taller de Autoestima, Género y Plan de Negocios. Santo Tomás, Chumbivilcas, Cotabambas y Espinar (Cusco y Apurímac). Anamelva Ramírez Contreras, Francisco Necochea Estacio, María Elena Tapia Fuentes.
1999d	La Mujer Rural y Su Participación en la Generación del Ingreso Familiar. Una Experiencia de Trabajo con el Proyecto MARENASS-Perú.
1999e	Estudio de Caso. Capacitación en el Enfoque de Género. Un Mecanismo para Facilitar la Participación Equitativa de Hombres y Mujeres en el Proyecto MARENASS. FIDA-INDAP-PROCASUR-PRODECOP-Asistencia Oficial para el Desarrollo Japón. Taller para el Fortalecimiento de los Aspectos de Género en los Proyectos FIDA Asociados al PROCASUR. La Serena-Chile (20-26 de junio).
2000a	El Proyecto MARENASS y el Enfoque de Género (Producto del Taller de Autocapacitación). Documento de trabajo.
2000b	Guía de Trabajo para el Módulo de Capacitación en Filosofía Institucional, Autoestima y Género. Propuesta de C. Garay Valenza y N. Oscco Aidazarai. OCZ Abancay, julio.

Instrumentos de trabajo y salidas de la base de datos de MARENASS:

- Salidas de la base de datos de participación de mujeres y varones en el proceso del manejo de los recursos naturales para la producción con el Proyecto Marenass. UCP, 2000.
- Cuadros de programación del Curso Taller en Organización (número de participantes hombres y mujeres por comunidad). OCZ Santo Tomás, 2000.
- Monitoreo del uso de los Fondos de Producción y Comercialización en Comunidades en Convenio con MARENASS. Matriz del Informe 1999. OCZ Puquio.
- Propuesta: Seguimiento y monitoreo de uso de Fondos de Producción y Comercialización asignados a organizaciones de mujeres de comunidades en convenio con el Proyecto MARENASS. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Programación de plan de negocios para el año 2000 con organizaciones de mujeres. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Ficha de Seguimiento. Uso de Fondos de Producción y Comercialización (FPC). Instrumentos en fase de aplicación por parte de una consultora en los Grupos Organizados de Mujeres de las zonas de Santo Tomás y Espinar. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Ganadores hombres y mujeres en concursos familiares año 1999. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Participantes hombres y mujeres en concursos familiares año 1999. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Monitoreo y seguimiento de uso de FPC. Información resumen de los resultados. Sonia Moreno Ocampo. OCZ Santo Tomás, 2000.
- Planes de negocio de comunidades nuevas. OCZ Abancay, 2000.

Documentos del FIDA sobre algunos tópicos relacionados con temas de interés de MARENASS

FIDA
1998 Lecciones Aprendidas en Proyectos FIDA de Transferencia Tecnológica y Manejo de Recursos Naturales. Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos de Bolivia. Misión de Formulación, 1998.

FIDA-PROCASUR-MARENASS
2000 Informe de Conclusiones. Ricardo Vergara. Taller de Análisis e Intercambio de Experiencias de Proyectos de FIDA, Urubamba-Cusco. FIDA-PROCASUR-Proyecto MARENASS (20-22 de enero).

ZAMALLOA, Teofilo
2001 Metodología Competitiva para el Manejo de los Recursos Naturales. Proyecto Manejo de Recursos Naturales en el Chaco y Valles Altos de Bolivia. Misión de Post Formulación, abril.

Políticas y Programas del FIDA respecto a la dimensión de género

FIDA
2001 Pautas y Lineamientos para Incorporar el Enfoque de Género en Proyectos de Desarrollo Rural (Documento síntesis). Roma-Italia.

FIDA
1978-1998 La Mujer Rural en los Proyectos FIDA. La Clave para Reducir la Pobreza. Roma-Italia.

FIDA
2000 Programa para el Fortalecimiento de los Aspectos de Género en los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe (PROGÉNERO). Propuesta de Donación de Asistencia Técnica. División de América Latina y el Caribe. Roma-Italia.

PROFAGEP
2002 Resultados de los Talleres de Colonia (Uruguay, abril) y La Serena (Chile, junio) que involucraron a los proyectos asociados al PROCASUR.

PROFAGEP
2003 Estudio Diagnóstico. El Enfoque de Género en la Ejecución de Proyectos FIDA Asociados al PROCASUR. Pilar Campaña e Ingrid Schreuel. FIDA (División de América Latina y el Caribe). La Serena-Chile (20-26 de junio).

Avances en enfoques y prácticas de género y desarrollo rural

ARNOLD, Denise (Compiladora)
1997 Más Allá del Silencio. Las Fronteras del Género en los Andes. ILCA/CIASE. La Paz-Bolivia.

CANEDO, María Elena y RANABOLDO, Claudia
2004 Guía Metodológica. La Dimensión de Género en los Servicios de Asistencia Técnica Privada. FIDA-UNEP/CA-PROSAT/FDC-PRODESIB-CAF. La Paz-Bolivia.

CASTRO, Esperanza y MENDOZA GARCÍA, Rosa (Compiladoras)
1997 Desarrollo Rural, Mujeres y Relaciones de Género en el Perú. SEPAR-Secretariado Rural-IDEAS. Lima-Perú.

GRUPO CONSULTIVO EN GÉNERO.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN (GCGEMA)
1997 Vocabulario Referido al Género. Proyecto RUTA III (Unidad Regional de Asistencia Técnica), Plan de Acción Forestal para Guatemala/ Proyecto FAO (GCP/GUA/007/NET). Proyecto Manejo Sostenible de Recursos Naturales – PMS/GTZ. Guatemala.

LÓPEZ CLAUDINO, Rosana

2002 *La Participación de las Mujeres Campesinas en los Proyectos Productivos: “El Caso de Tres Proyectos del Estado”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Diplomado de Estudios de Género. Lima-Perú, diciembre.*

RANABOLDO, Claudia

1994 *Mujer y Gestión Ambiental en Bolivia.* Secretaría Nacional del Medio Ambiente (SENMA), Plan de Acción Ambiental de Bolivia (PAAB), Comisión Mujer Campesina y Desarrollo (COMUCADE), Departamento de la Mujer Campesina del Ministerio de Asuntos Agropecuarios y Campesinos (MACA). La Paz-Bolivia.

RANABOLDO, Claudia y CANEDO, María Elena

1999 *Mujer, Género y Desarrollo Rural. Las Experiencias del FIDA en Bolivia.* FIDA-CAF. La Paz-Bolivia.

SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo)-Perú

1999 *Guía para Incorporar el Enfoque de Género en Proyectos de Desarrollo Rural. Basada en Experiencias con Proyectos de Riego.* Lima-Perú.

ANEXO 5

Síntesis del proyecto MARENASS ⁽²⁸⁾

El Proyecto Manejo de Recursos Naturales de la Sierra Sur (MARENASS) es un proyecto del Ministerio de Agricultura del Perú que está siendo implementado desde septiembre de 1997 con apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Es imprescindible contextualizar el proyecto, en términos de enfoques, objetivos y características principales, puesto que sin este marco sería imposible entender la consideración y la evolución de la dimensión de género desarrollada por el equipo de MARENASS juntamente con los campesinos y las campesinas de las distintas áreas de cobertura.

1. Enfoques

El proyecto tiene varios principios que muestran una propuesta novedosa para la sierra del sur del Perú, un área de extrema pobreza, duramente golpeada además por la violencia terrorista de los años anteriores. Se señalan estos principios de manera sintética:

- *Las iniciativas propias por encima de la “propuesta institucional”.* El proyecto tiene como principio participar de las actividades de los propios comuneros, y no buscar que participen de “la propuesta institucional”. Se facilitan entonces los espacios donde las iniciativas de los agricultores puedan desarrollarse.
- *La transferencia de fondos públicos directamente a las comunidades campesinas.* La idea es que, al darse un manejo directo de los recursos por parte de los productores, se fortalezca desde el comienzo, la asunción de responsabilidades de su propio desarrollo. Así se generan capacidades y un constante ejercicio de derechos y responsabilidades ciudadanas, en el respeto a su identidad cultural. En este marco, no tiene sentido hablar de “transferencia” como suele ocurrir en los proyectos clásicos al finalizar la ejecución.
- *La canalización de servicios distintos de desarrollo rural* (vía los concursos, la capacitación, la asistencia técnica y los servicios financieros) a través de las estructuras organizativas de las comunidades campesinas, un marco institucional y administrativo ágil, la colaboración y coordinación inter-institucional radicada en el territorio y la disminución de las intermediaciones innecesarias.
- *El manejo de recursos naturales*, enfatizando los ejes de: manejo ganadero, manejo de praderas, manejo de agua y cultivos, manejo y conservación de suelos y forestación. También se enfatizan aspectos ligados a las agroindustrias rurales, la comercialización, el mejoramiento de viviendas y la construcción de cocinas mejoradas.
- *La consideración del factor humano como eje de todos los esfuerzos* para revertir o atenuar el proceso de degradación de los recursos naturales.

²⁸ Esta sección del informe se ha desarrollado resumiendo un reciente documento de MARENASS: Una experiencia participativa para el manejo de los recursos naturales. La propuesta del Proyecto MARENASS. César Sotomayor Calderón. Abancay-Perú, julio de 2000.

2. Misión y objetivos

MISIÓN
Facilitar el desarrollo autogestionario de las familias y comunidades campesinas más pobres de la Sierra Sur del Perú, transfiriendo permanentemente responsabilidades, recursos y promoviendo oportunidades para mejorar su calidad de vida, tomando en cuenta su capacidad de gestión, organización y entorno; respetando y revalorando su cultura y autonomía.
OBJETIVO PRINCIPAL
Ampliar las áreas cultivables e incrementar el valor comercial de los recursos naturales para la producción (RNP) de los agricultores de la Sierra Sur del Perú.
OBJETIVOS GENERALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuantificar y calificar la magnitud de la erosión física y genética de los RNP de las comunidades campesinas del área de cobertura. 2. Identificar de manera continua, formas eficientes (tradicionales y modernas) de recuperación, conservación y producción de los RNP. 3. Implementar métodos participativos que permitan la transferencia de las tecnologías identificadas. 4. Propiciar la consolidación de las estructuras comunales y funcionales requeridas para garantizar la ampliación de la frontera agrícola y la sostenibilidad del manejo de los RNP. 5. Apoyar jurídicamente en procesos de reconocimiento legal, titulación, resolución de conflictos para valorizar y permitir la transabilidad de los RNP de propiedad campesina. 6. Difundir las experiencias alcanzadas a nivel local, regional y nacional.

3. Áreas de cobertura y problemáticas a enfrentarse

El proyecto se implementa en las áreas más deprimidas de los siguientes departamentos y provincias:

DEPARTAMENTO	PROVINCIAS
Cusco	<ul style="list-style-type: none"> • Chumbivilcas. • Espinar.
Apurímac	<ul style="list-style-type: none"> • Abancay. • Antabamba. • Aymaraes. • Grau. • Chincheros. • Andahuaylas. • Cotabambas.
Ayacucho	<ul style="list-style-type: none"> • Lucanas. • Paucar del Sara Sara. • Sucre. • Parinacochas.

En total, se trata de 599 comunidades campesinas de 13 provincias en una superficie estimada de 58.800 Km². Los usuarios directos llegan al 62% es decir a 360 comunidades equivalentes a 52.800 familias.

Los aspectos principales de la problemática que se pretende atacar son los siguientes:

PROBLEMÁTICA GENERAL	ASPECTOS PRINCIPALES DE LA PROBLEMÁTICA
Degradación de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Erosión de suelos. • Degradación de los pastizales andinos. • Deforestación de bosques andinos. • Deterioro y reducción de recursos fitogenéticos. • Uso ineficiente de agua y riego.

Aplicación y transferencia de tecnología en la sierra	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa consideración de las tecnologías tradicionales y de los sistemas sociales productivos. • Presión para introducir masivamente insumos externos cuyo empleo a menudo se reduce a la vida de un proyecto, no siendo sostenibles posteriormente. • Débiles experiencias de combinación eficiente entre tecnologías (modernas y tradicionales). • Consideración de los campesinos como personas “resistentes” al cambio. • Mayor aprovechamiento de la capacitación ofrecida por parte de los varones debido al débil conocimiento de los aspectos de género que permean las relaciones familiares y comunales.
Aspectos socio-económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de pobreza superior en 3,0 al promedio nacional (2,0). • Desnutrición: 62.81%. • Acceso al agua potable: 24.3%. • Alumbrado eléctrico: 35%. • Principal actividad económica: agricultura de secano y, en algunos casos, con riego. Cultivos dominantes: papa y maíz hasta los 3.500 m.s.n.m.; papa, cebada, haba y trigo en los sectores más altos. • Débil desarrollo de mercados de bienes y servicios. • Enfoques asistencialistas de las instituciones y los proyectos presentes en el territorio.

4. Estrategias y metodologías

El Proyecto viene ejecutando tres estrategias de las cuales la **productiva**, conocida también como **Pachamama Raymí**, y la de **acompañamiento (fondos semilla)** son instrumentales y están dirigidas hacia la búsqueda de la **sostenibilidad** de manera que las nuevas prácticas duren más allá del período de ejecución. Para la aplicación de estas estrategias es importante ser consecuentes con los cinco ejes fundamentales que se postulan en el proyecto. Éstos son:

- Minimización de la presencia del proyecto en su ámbito de acción mediante la coordinación y transferencia de responsabilidades de ejecución a las comunidades.
- Reforzamiento de las estructuras organizativas de las comunidades campesinas.
- Incorporación de la mujer en igualdad de condiciones en las actividades del proyecto y su participación directa en la toma de decisiones comunales.
- Establecimiento de un marco institucional y administrativo ágil, que permita el manejo y la transferencia eficiente de los recursos del proyecto.
- Facilitación de las condiciones para la participación de instituciones públicas y privadas en la complementariedad de esfuerzos.

ESTRATEGIA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA
Estrategia productiva (Pachamama Raymi o Fiesta/Culto a la madre tierra)	<p>1) Capacitación de campesino a campesino en el uso de alternativas tecnológicas para la conservación y recuperación de los RNP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasantías de líderes comunales llamados yachachiq que se convierten en dinamizadores de sus comunidades. • Capacitación horizontal a través de profesionales, técnicos o campesinos expertos en el manejo de determinadas técnicas (yachaq o “el que sabe”). • Capacitación a los hijos de agricultores a través de las acciones de educación ambiental (concursos entre alumnos y escuelas). <p>2) Concursos para la difusión/extensión de dichas alternativas (Pachamama Raymi):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuentros entre familias y comunidades que permiten difusión, replicación, capacitación masiva e intercambio de experiencias. • Existen distintos tipos de concursos: <i>familiares o comunales</i> (que se realizan dentro de una comunidad); <i>intercomunales</i> (que se realizan entre varias comunidades). • Los concursos <i>parciales</i> son aquellos en los cuales una familia o comunidad escoge participar en un determinado subtema; los concursos <i>integrales</i> abarcan más temas. • La organización de los concursos está a cargo de las autoridades comunales. • Los trabajos en manejo y conservación de recursos son efectuados por las comunidades con sus propios medios y en sus propias parcelas. • Los concursos se inician con un diagnóstico participativo y su consecuente plan comunal, los mismos que se elaboran también en un concurso denominado integral intercomunal de mapas comunales. • El contenido de los mapas es: i) el escenario pasado (20 o 30 años atrás); ii) el escenario presente; y iii) el escenario futuro (proyectado en los próximos 10 o 20 años). • El plan comunal surge como corolario de este proceso y constituye un compromiso de la comunidad para el uso de los fondos que transferirá luego el proyecto. A este plan comunal se deberá acompañar: un plan de asistencia técnica, un plan de negocios y un calendario agropecuario.
Estrategia de acompañamiento (los fondos semilla)	<p>3) Fondo de Asistencia Técnica (FAT):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación directa de servicios de asistencia técnica privada. • Cada comunidad puede recibir hasta un máximo de USD 2.500 en diferentes etapas y luego de la presentación de sus rendiciones de cuentas. • Para la recepción de estos recursos monetarios cada organización debe abrir su propia cuenta bancaria y aportar un monto mínimo como contrapartida. • El manejo de la cuenta es autónomo del proyecto. • Este fondo se puede capitalizar sobre todo a través de los premios comunales. <p>4) Fondo de Producción y Comercialización (FPC):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción y comercialización de productos agrícolas a cargo de las organizaciones de mujeres. • Cada organización puede recibir hasta un máximo de USD 1.500 en diferentes etapas y luego de la presentación de sus rendiciones de cuentas. • En un principio los fondos que administran las organizaciones de mujeres dependen de las cuentas comunales pero paulatinamente se van independizando. • Este fondo se puede capitalizar a través de los premios comunales y las actividades comerciales que se realizan. <p>5) Fondo para Ampliación de la Frontera Agrícola (AFA):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se empezará a hacer uso de este fondo en el 2000.
Estrategia de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia se sustenta en las anteriores dos. • El proyecto ofrece incentivos por 4 años consecutivos al cabo de los cuales se espera que los agricultores logren un salto tecnológico y paralelamente inicien un período de recuperación de sus RNP que les permita incrementar su valor en el mercado y por tanto sus condiciones de negociación. • MARENASS no ofrece tecnologías que impliquen costos recurrentes.

5. Componentes

Los cuatro componentes del proyecto, los mismos que engloban las estrategias anteriormente señaladas, son los siguientes:

1. CAPACITACIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO (CCT)

Este componente forma parte de la estrategia productiva y tiene como objetivo la capacitación y socialización de la conjugación de conocimientos técnicos tradicionales y modernos, como alternativas de solución, difundidas horizontalmente a través de la misma participación campesina. Es a través de este componente que se desarrollan los concursos.

2. SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCIÓN (SAP)

Este componente forma parte de la estrategia de acompañamiento y constituye una acción complementaria al anterior componente (CCT).

El objetivo del SAP es coadyuvar al autodesarrollo de las comunidades campesinas a través de la capacitación complementada con asistencia técnica identificada y pagada por los propios comuneros, así como la creación de un mercado de semilla de pastos, árboles y otros productos, la ampliación de sus fronteras agrícolas y su inserción en los mercados financieros.

Es a través de este componente que se canalizan los distintos fondos previstos en el proyecto.

3. UNIDAD DE COORDINACIÓN DEL PROYECTO (UCP)

Es el componente ligado directamente a la gestión del proyecto. Prevé:

- *Una UCP, responsable por la gestión y coordinación coherente del conjunto de los componentes, cuya sede se encuentra en Abancay. Esta UCP asume también la responsabilidad de la OCZ de Abancay. Cuenta con 5 personas.*
- *Tres OCZ en Puquio (Ayacucho), Espinar (Chumbivilcas y Cusco) y Andahuaylas (Apurímac). Cada una de las OCZ cuenta con 4 personas a excepción de Abancay que sólo tiene 2.*
- *El total del personal de MARENASS es de 19 personas.*
- *Si se compara esta cantidad de personal con la extensión territorial con la que el proyecto trabaja se entiende cómo los enfoques y las estrategias hayan sido efectiva y coherentemente planteadas en términos de autonomía de las organizaciones y familias campesinas.*

4. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AUDITORÍA (SEA)

Debido a la necesidad de documentar una propuesta novedosa como la de MARENASS, demostrando sus impactos, en el diseño ex ante del proyecto se destinaron recursos importantes para este componente, el mismo que preveía 4 subcomponentes: i) Evaluación del cambio tecnológico; ii) evaluación de objetivos; iii) seguimiento y evaluación de acciones; y iv) auditoría administrativa y contable.

Lastimosamente este componente, por motivos ajenos a la voluntad de MARENASS, no ha sido aún implementado.

ANEXO 6

Consideraciones de género en el documento de evaluación ex ante de MARENASS

El Informe de la Misión de Evaluación Ex ante del Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur de Perú (MARENASS) fue formulado en junio de 1995. Los siguientes cuadros representan una síntesis de la información relativa a la dimensión de género incluida en dicho documento. Esta síntesis ha sido elaborada por la consultora a partir de los siguientes insumos:

1. *La Perspectiva de Familia y Género en el Proyecto*. Informe principal de la Misión de Evaluación Ex Ante (pp. 50-52).
2. *Anexo III del Informe de Evaluación Ex Ante. Grupo Objetivo: La Comunidad Campesina y la Mujer Rural*.
3. *La reflexión del equipo de MARENASS en relación al diseño ex ante. Ver al respecto el documento: "El Proyecto MARENASS y el enfoque de género". Producto del Taller de Autocapacitación. 19 de mayo de 2000.*

LOS PROBLEMAS "DE LAS MUJERES" A SER CONSIDERADOS

- Discriminación y marginamiento.
- Analfabetismo.
- Desocupación ⁽²⁹⁾.
- Falta de capacitación.
- Falta de reconocimiento de su rol productivo.
- Limitación de acceso a conocimiento técnico.
- Precaria condición como sujeto de crédito.
- Inestabilidad de los programas e instituciones de apoyo así como sus políticas.
- Poca conciencia de la importancia de su rol en la producción agrícola sustentada en la persistencia de valores tradicionales.
- Falta de información y capacitación para desempeñar su rol con mayor racionalidad y eficacia.
- Carencia de información para el uso del ingreso familiar.
- Identificación desvalorada de su grupo social reflejada en una percepción del mismo disminuida frente a la cultura externa.
- Falta de racionalidad de proyectos de desarrollo (no dimensiona ni reconocen su contribución y participación como elemento productor).
- Actitud de promotores que diferencian roles entre varones y mujeres acentuando la discriminación de éstas últimas.
- Asignación de roles únicamente de bienestar social y no de responsabilidades en la dirección y ejecución de actividades.
- Falta de investigación sobre familias campesinas y condicionamientos culturales por parte de equipos de trabajo.
- Instituciones inadecuadas a su realidad.
- Carencia de iniciativa para abordar la problemática de la mujer rural de manera integral.

²⁹ Sorprende que haya una referencia a la "desocupación" de las mujeres rurales puesto que probablemente se confunde el costo de oportunidad muy bajo o nulo para la fuerza de trabajo femenina en cuanto no hay posibilidades de empleo en la zona. Si se reivindica el rol productivo de la población femenina, es evidente que no se puede hablar de desocupación sino más bien de sobreocupación a través de las múltiples actividades que desarrolla la mujer, independientemente del hecho que sean valoradas o no.

LOS OBJETIVOS PARA FAVORECER A “LAS MUJERES”

- **Capacitar a la mujer para que pueda tener una justa evaluación y significado de su rol como elemento productor.**
- Buscar la participación mayoritaria de la mujer en la mejor administración de su tiempo y recursos, el incremento directo de su producción, la garantía de su permanencia en un buen suelo y el mejoramiento de la alimentación de sus hijos.
- En lo técnico: Desarrollar e introducir nuevas tecnologías basadas en las necesidades, participación y mejoramiento de las mujeres, tomando en cuenta si es factible introducir una determinada tecnología.
- En lo social: Priorizar acciones de capacitación hacia la mujer dentro de las diferentes áreas para incorporarla consciente y eficientemente a todas sus funciones: integrarla en la acción productiva y social en igualdad de condiciones con los varones; elevar su autoestima y percepción del grupo con respecto a la cultura externa; elevar la participación y el mejoramiento de su ubicación en el medio.

LAS ESTRATEGIAS “DE GÉNERO”

- Incorporación de la mujer, en igualdad de condiciones, en las actividades del proyecto, procurando una participación directa en la toma de decisiones comunales.
- **Capacitación en el idioma propio y a través de mujeres. Estos elementos instrumentales, aplicados a una capacitación en manejo de recursos, permitirían incrementar el índice productivo hasta en un 20%.**
- **Orientación hacia un manejo sistémico de la organización social. En este sentido se descartarían las acciones con individuos puesto que se actuaría con: parejas, familias, familias extensas.**

LOS ELEMENTOS CONCRETOS PLANTEADOS EN EL PROYECTO: PRODUCCIÓN DE SEMILLAS Y ÁRBOLES

- En la descripción de las tres estrategias (productiva, de acompañamiento, de sostenibilidad) y los cuatro componentes del proyecto, de hecho se explicita la participación de las mujeres sólo en la estrategia de acompañamiento y fundamentalmente en relación a la “Producción de semillas y árboles”.
- La lógica era que, con la implementación del Componente de Capacitación y Cambio Tecnológico (CCCT) del proyecto y la ampliación de la frontera agrícola, derivada de la construcción de terrazas, se iba a dar un incremento en la demanda de semillas para forrajes y plántones de árboles.
- En este sentido, se consideró conveniente facilitar a los grupos organizados de mujeres, un fondo que les permitiera desarrollar dicho mercado, tanto en la producción como en la comercialización.
- El objetivo de esta actividad es entonces lograr la producción de semilla forrajera y de árboles para apoyar las actividades de mejoramiento y recuperación de los pastizales y la reforestación. Las decisiones respecto a calidad y cantidades de semillas/plántones se la tomaría con las autoridades comunales.
- Cualquier trámite para la solicitud de fondos, debería hacerse a través de los clubes de madres de las comunidades u otro grupo reconocido de mujeres, siendo los desembolsos de USD 500 el primer año; y de USD 1.000 en el segundo, previa demostración bancaria donde se compruebe que se ha cumplido con el calendario de reembolsos de los USD 500 a la cuenta de la comunidad, o grupo de beneficiarios y de que se está al día con las otras cuentas del proyecto. El total a ser asignado en 2 etapas sería de USD 1.500
- Al igual que en el caso de la asistencia técnica, el solicitante grupo organizado, o la comunidad, debería poseer una cuenta bancaria aperturada donde se le depositarán los fondos, y sobre la cual ellos otorgarían el préstamo a los usuarios directos, previo acuerdo sobre la forma de pago de su recuperación.
- Aún cuando se señale que la gerencia del fondo estaría a cargo de grupos organizados de mujeres, no se especifica claramente la relación entre estos grupos y la comunidad, ni entre este fondo y los otros previstos en el Componente de Servicios de Apoyo a la Producción (SAP).

ANEXO 7

La relación de MARENASS con PROFAGEP

El siguiente cuadro representa una síntesis de conclusiones y recomendaciones que las consultoras de PROFAGEP señalaron a MARENASS luego de: i) haber revisado el documento de evaluación ex ante; ii) haber visitado el proyecto; y iii) haber discutido con el equipo en la reunión preparatoria de Colonia (Uruguay). Cabe señalar que este mismo procedimiento fue adoptado por PROFAGEP para aquellos proyectos que trabajaron un estudio de caso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE PROFAGEP PARA FORTALECER EL TRABAJO DE GÉNERO EN MARENASS (1999)

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Los planes de negocio actuales implican más trabajo para las mujeres. • Actualmente no hay estrategias o propuestas que reduzcan el tiempo de trabajo de las mujeres. • Muchas de las ideas se desarrollan en forma espontánea, esto motivado por el propio enfoque de demanda del proyecto que no oferta paquetes tecnológicos, solamente promueve la facilitación para que las comunidades demanden y contraten la asistencia técnica que ellas necesitan. En el caso de las mujeres de la comunidad, paulatinamente aquello contribuye a su empoderamiento y autoestima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para la instalación de estufas mejoradas. • Introducción en los concursos de iniciativas que reduzcan la carga de trabajo de las mujeres.
<ul style="list-style-type: none"> • Según la metodología del proyecto, sólo a partir del 2do año el dinero para el fondo de producción y comercialización de semillas se otorgará directamente a las organizaciones de mujeres, dependiendo de su compromiso y organización para el manejo autogestionario de sus cuentas bancarias. • El primer año el dinero es transferido a la cuenta de la comunidad. • Esto ha generado en algunos casos problemas puesto que el presidente no ha querido desembolsar el dinero al grupo de mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar en el grupo de mujeres y asesorarlo en igual medida como lo hace el proyecto con la comunidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias de privatización de la asistencia técnica y minimización de la interferencia del proyecto, complican la posibilidad que tiene el proyecto para apoyar un trato equitativo entre hombres y mujeres. • Por más que se quiera dejar las decisiones en las manos de las comunidades, en la realidad actual las mujeres tienen aún menos oportunidades. • Algunas mujeres no participan en las reuniones y en los talleres de autoestima porque tienen que preparar el almuerzo para la comunidad y cuidar sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar un servicio de guardería que funcione en los días de capacitación y durante los eventos de asistencia técnica.
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente la incorporación de actividades que apoyan un trato equitativo de hombres y mujeres depende mucho de ideas que surgen al instante. • Falta todavía incorporar el enfoque de género en la estrategia de extensión del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer más estructural la forma de identificar las propuestas. • Ampliar el Diagnóstico Participativo Comunal (DPC) con otras herramientas para visibilizar las desigualdades (p.ej. reloj de 24 horas). • Durante el DPC iniciar una discusión a nivel de campesinos y campesinas e incluir propuestas concretas (p.ej. para disminuir la carga de trabajo de las mujeres en el Plan de Acción). • Introducir cambios en la metodología empleada

	<p>por el proyecto. P.ej. Implementar antes los talleres de autoestima y equidad; luego el concurso DPC realizado de manera separada con hombres y mujeres, juntando luego ambos grupos; llegar a una propuesta integral que incluya el plan de acción de la comunidad y el plan de negocios de las mujeres.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Por más que queramos dejar las decisiones con los grupos beneficiarios, los proyectos FIDA sí tienen un rol de acompañamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar asesoría a través de los concursos. P.ej. introducir un concurso de registro de cuentas (movimiento del dinero, actividades para generar recursos, tipo de registro, quien lo hace, conocimiento de los otros miembros del grupo, saldo final).
<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de Pachamama Raymi (concursos) es un éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir un concurso de equidad para estimular por ejemplo: i) dentro de una comunidad: en base a testimonios de mujeres, cómo los esposos las apoyan en la casa; o ii) entre comunidades: cuál tiene el mejor puntaje en base a un número de criterios que apuntan hacia la equidad.
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de seguimiento y evaluación no es operativo aún. • Los informes trimestrales contienen poca información clasificada por sexo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir un concurso de evaluación participativa al final de cada año.

Fuente: Ordenamiento de la información de C. Ranaboldo sobre la base del Estudio Diagnóstico. El Enfoque de Género en la Ejecución de Proyectos FIDA Asociados a PROCASUR. Caso MARENASS. P. Campaña e I. Schreuel. 1999.

ANEXO 8

La autocapacitación de género en MARENASS: Principales reflexiones y acuerdos

Este Anexo representa un ordenamiento y sistematización de los procesos y resultados más importantes visualizados por el equipo de MARENASS durante su reflexión acerca de la concepción y operativización del enfoque de género en el proyecto. Concretamente, los insumos han sido extraídos del documento: “El Proyecto MARENASS y el Enfoque de Género. Producto del Taller de Autocapacitación. Mayo de 2000”. Los principales elementos que surgieron de esta lectura, fueron discutidos por la consultora durante el trabajo en terreno desarrollado en julio de 2000.

OCZ ABANCA Y

Las distintas dimensiones de la formación de los actores locales

- *Al tratarse de la OCZ piloto en la implementación de los talleres de autoestima, revisa esta primera estrategia de intervención planteando la necesidad de que la capacitación no abarque sólo a la población, hombres y mujeres de las comunidades, sino también al conjunto de oferentes tecnológicos (yachachiq yachaq) y a los promotores comunales. Se trata de facilitar cambios en las actitudes de los distintos actores locales.*
- *La experiencia del esfuerzo coordinado inter-institucional muestra que es necesario trabajar en dos niveles: i) a través de convenios con instancias especializadas para aunar esfuerzos; ii) a través de la contratación de agentes locales también especializados. Quizás el primer nivel sea el más difícil de lograr en las áreas de cobertura del proyecto puesto que la inserción de la dimensión de género es incipiente en las instituciones públicas y privadas del entorno. El segundo nivel es el que MARENASS ha contribuido a impulsar más, apostando a la formación de recursos humanos locales, hombres y mujeres, disponibles a ser contratados por las propias comunidades campesinas.*

Las herramientas no son el fin ni el objetivo

- *Se reconoce la necesidad de contar con herramientas específicas de capacitación y planificación (p.ej. ejercicio del reloj de 24 horas; mapas parlantes que identifiquen, complementen e integren las opiniones de hombres y mujeres; calendarios agropecuarios diferenciados por roles de género; asociación entre capacitación en aspectos financieros y el fortalecimiento de la autoestima).*
- *A través de la aplicación de estas herramientas, se pueden visualizar las diferencias y las similitudes entre hombres y mujeres en términos de percepciones sobre la realidad, identificación de los problemas, planteamiento de aspiraciones y demandas, y formas para responder a aquellas.*
- *Sin embargo, es necesario evitar la confusión entre los fines a los que se apunta y las herramientas. Éstas últimas no son nada más que instrumentos que pueden ser utilizados y afinados en función de los objetivos que se proponen. No representan en sí el núcleo de la aplicación del enfoque de género ni la validación en sí de una “metodología de género”.*

OCZ ANDAHUAYLAS

Un entendimiento más fino de la problemática lleva a ajustar enfoques y estrategias: Desde un tratamiento separado hacia la construcción de espacios compartidos

- *La OCZ de Andahuaylas considera que aún cuando el documento ex ante ha conceptualizado en su diseño la incorporación del enfoque de género, se ha centrado más en una óptica de mujer en desarrollo.*
- *Al revisar el diagnóstico inicial de la problemática del diseño ex ante, se llega a precisar que las principales dificultades se encuentran, de manera articulada, en los siguientes aspectos: i) la falta de oportunidades de las mujeres para participar en condiciones similares al de los varones (esto incluye el analfabetismo con mayor incidencia en mujeres y el hecho que los cargos directivos sean asignados sobre todo a los varones); ii) la subestimación del trabajo que realizan las mujeres porque sus actividades no se materializan en dinero que ingrese a sus familias; y iii) la baja autoestima que se manifiesta en el temor para asumir retos con responsabilidad, acrecentado aún más por proyectos paternalistas que tienden a inutilizar a las mujeres.*
- *La OCZ considera también que en las acciones que harían posible el logro de los objetivos, el diseño ex ante se queda muy corto, limitándose a una propuesta de capacitación entre mujeres, acentuando aún más, la tendencia al aislamiento de los géneros. Para revertir dicha tendencia, se plantea la necesidad de crear espacios comunes de capacitación y confrontación en los que sea posible construir mejores procesos de relacionamiento, entendimiento, reconocimiento, valoración y aceptación en los que nadie es más importante que el otro.*
- *Cohherentemente con la problemática detectada, el enfoque conceptual de la zonal se basó en dos entradas: i) visualizar el rol que cumple la mujer en el sistema productivo; y ii) promover la creación de espacios que permitan las sinergias de habilidades, destrezas y conocimientos provenientes de ambos géneros. Se añade que al interior de este proceso, sin embargo, se viene dando un sesgo positivo muy fuerte hacia la mujer, a fin de acortar la brecha existente de desigualdad y viabilizar una participación en condiciones similares.*
- *Lo anterior se concretizó en acciones de: i) capacitación a varones y mujeres en espacios compartidos para elevar su autoestima y asumir nuevos retos, a riesgo y protagonismo de ellos; y ii) entrega de fondos a las mujeres para que se organicen actividades que generen negocios, visibilizando de esta manera su contribución a la familia.*

“Aliados” impensados en función de una mayor participación de las mujeres

- *Actualmente, la OCZ ya está en condiciones de captar situaciones de vida distintas entre las mujeres por lo cual es difícil generalizar una sola entrada. En este sentido la transculturización hacia lo ciudadano tiende a mostrar una mayor participación de las mujeres en los destinos de la comunidad. También la migración temporal de los varones puede convertirse en un aliado toda vez que las mujeres acaban con asumir un mayor protagonismo.*
- *A su vez se aprecia un proceso paulatino de valoración del trabajo de las mujeres ya que, a través de sus grupos organizados, vienen incursionando de manera más sostenible en negocios generadores de ganancias .*

OCZ PUQUIO

Análisis de la familia y análisis de género: Más allá de un enfoque “plano”, la puesta en evidencia de las diferencias

- *La OCZ de Puquio, al retomar los planteamientos del documento ex ante, los enriquece y problematiza. En este sentido si bien se señala que el “análisis de la familia” lleva a identificar “el núcleo principal de la organización social andina porque entorno a ella se establecen las relaciones sociales y productivas”, se reconoce que el análisis de género permite ir más allá de esta concepción.*
- *En este sentido es el análisis de género que conduce a: i) reconocer la discriminación y el marginamiento de las mujeres; ii) considerar a las mujeres como agentes de cambio antes que como receptoras pasivas de asistencia; iii) reconocer el desbalance de las formas y expresiones de poder en la sociedad; y iv) identificar los nuevos roles que podrían cumplir en el futuro las generaciones jóvenes.*
- *La dimensión de género se cruza entonces con variables socio-económicas, étnicas y generacionales, las mismas que, en su conjunto, permiten identificar las diferenciaciones existentes alrededor de la organización social de la producción.*

Manejo sistémico de la organización social: Desde el reconocimiento de las inequidades a la identificación de las oportunidades que puede facilitar el proyecto

- *El planteamiento del manejo sistémico de la organización social que estaba presente en el informe de evaluación ex ante es articulado y profundizado a partir de la constatación en terreno de las relaciones de inequidad en los dos niveles: i) en la familia campesina; y ii) en la comunidad campesina. En ambos niveles se evidencian formas de acceso y control a la propiedad de bienes y capital, los recursos naturales, la organización y la toma de decisiones, formas que tienden a marginar las mujeres.*
- *Al evitar acciones individuales, se opta por desarrollar acciones que involucren a los distintos miembros de la pareja y la familia porque es en este ámbito en el que las mujeres pueden empezar a disminuir sus desventajas frente a los varones, para luego proyectarse en niveles más amplios y “públicos” de la sociedad.*
- *Sin embargo se percibe que la propuesta inicial de MARENASS está más orientada a realizar actividades con la población femenina, siendo tenue la participación de los varones para contribuir a la disminución de los problemas que enfrentan las mujeres. La OCZ reconoce que las acciones que se desarrollan en el campo requieren ser fortalecidas con enfoque de género.*
- *En este sentido, el proyecto puede facilitar oportunidades para disminuir las brechas de inequidad. Retomando los dos niveles, se visualizan las siguientes acciones facilitadoras:
A nivel familiar: autoestima para mujeres; sensibilización para varones; equidad en el control de recursos y beneficios; empoderamiento; capacitación; manejo de fondos; mejora de la calidad de los recursos; incremento de la producción; incremento de los ingresos.
A nivel comunal: estimulación a la participación de mujeres en cargos directivos; participación legal de las mujeres; modificación de estatutos y reglamentos relativos a las organizaciones; capacitación.*

OCZ SANTO TOMAS

Las dificultades de enfrentar culturas tradicionales patriarcales

- *La OCZ de Santo Tomas evidencia las diferencias en la participación de las mujeres según las provincias, siendo ésta mayor en Espinar respecto a Chumbivilcas y Cotabambas. El peso de los valores culturales tradicionales y patriarcales es un elemento clave en estas consideraciones.*
- *Las instituciones que implementan acciones asistencialistas como la donación de alimentos han contribuido sin duda a mantener marginadas las mujeres de la capacitación y la asistencia técnica, negando su evidente rol productivo.*
- *El conjunto de acciones de la OCZ Santo Tomas apunta desde distintos ámbitos (participación de las mujeres en concursos, manejo de fondos, capacitación en manejo de recursos naturales, gestión empresarial y comercialización) a fortalecer a las mujeres en un proceso de adquisición de confianza, superación de las inseguridades y exploración de ámbitos de acción novedosos.*
- *Existe conciencia que se trata de un acompañamiento y una facilitación de cambios por parte del proyecto, lo cual no puede sustituir las iniciativas propias. Aquello significa entonces que los tiempos y los ritmos puedan ser lentos y altamente diversos dependiendo de cada situación local.*

Las consideraciones y los acuerdos finales a los que se llegó en el Taller de Autocapacitación de MARENASS se agrupan aquí en algunas categorías en función de comprender mejor su alcance, realizar un seguimiento en el futuro y articularlos además con los resultados de esta consultoría:

Enfoques

- ✓ *El análisis de las diferencias existentes entre el enfoque “Mujer en Desarrollo” (MED) y “Género en Desarrollo” (GED), ha facilitado el análisis de la posición del proyecto respecto al tema género.*
- ✓ *El proyecto identifica su estrategia dentro de un “manejo sistémico de la organización social”, es decir aborda el trabajo de género con parejas, familias y familias extensas.*
- ✓ *Identificar a la mujer como agente de cambio, para disminuir la brecha en las relaciones de inequidad existentes entre varones y mujeres de la sociedad andina, debiendo iniciarse el cambio en la familia para luego proyectarse a esferas sociales más grandes.*
- ✓ *Reconocer que el proyecto en su “perspectiva de familia y género” propone con mayor fuerza el trabajo con mujeres, quedando tenue el trabajo con varones, quienes son parte importante para lograr el cambio hacia la equidad de sexos.*

Indicadores y cambios

- ✓ *Construir los indicadores que permitan medir y analizar los avances en el tema de género en las comunidades usuarias del proyecto.*
- ✓ *Realizar el diagnóstico participativo en género, fundamentalmente para identificar los problemas relacionados a la brecha en las relaciones de inequidad.*
- ✓ *Definir los objetivos, metas y estrategias para el enfoque de género MARENASS, que contribuyan a conseguir el desarrollo rural sostenible con equidad entre mujeres y hombres.*
- ✓ *Tomar en cuenta los cambios del entorno para ajustar adecuadamente las propuestas.*

Capacitación campesina

- ✓ *Incorporar a los niños en el proceso de cambio, mediante sus profesores de escuela, debiendo éstos últimos ser capacitados en temas de género. Para aquello habrá que pedir a los entes ejecutores en educación ambiental que inserten estos temas.*
- ✓ *Incorporar a los yachaq, yachachiq y promotores comunales en el fortalecimiento de las acciones de género que auspicia el proyecto.*
- ✓ *Crear espacios de autocapacitación a fin de replicar aspectos de género con los promotores comunales.*
- ✓ *Las propuestas de los yachaq deberán enfatizar las relaciones de género.*
- ✓ *Pretender equipos mixtos en el proceso de capacitación de campesino a campesino con el propósito de robustecer los trabajos de género (esto involucra también a los yachaq).*

- ✓ *En los eventos de capacitación no permitir que las mujeres usuarias del proyecto cumplan el papel de cocineras, ya que se busca que la capacitación sea para ambos géneros y, particularmente, llegue al mayor número de mujeres.*
- ✓ *Se requiere urgentemente de un nuevo proceso de retroalimentación de capacitaciones en género con comunidades del '98 y '99. Por ejemplo, en la OCZ Abancay ya se concluyó este proceso en 43 comunidades.*
- ✓ *Afianzar la sensibilización dirigida a los varones y la autoestima a mujeres.*

Formación del equipo

- ✓ *Necesariamente se requiere un mayor esfuerzo por parte del equipo a fin de leer lo que ya está escrito sobre el tema de género.*
- ✓ *Crear espacios de autocapacitación en las zonales a fin de replicar aspectos de género.*

ANEXO 9

Información de género en los Planes Operativos Anuales y en los Informes Anuales de Actividades

Este Anexo sistematiza la información de género que, de manera explícita, el Proyecto MARENASS ha consignado en sus documentos oficiales de planificación y reporte de actividades anuales. Se ha tratado de evidenciar aquellos datos que señalan expresamente enfoques, resultados, actividades y otros aspectos en los que se involucraban hombres y mujeres de manera interrelacionada, o tan sólo mujeres, cuantificando su participación.

DOCUMENTO	REPORTES
<p><i>Plan Operativo Anual 1998</i></p>	<p>Componente Servicios de Apoyo a la Producción (SAP): Creación de un mercado de semilla de pastos y árboles.</p> <p>Resultado 2 (relativo al Componente SAP): Comunidades campesinas y grupos organizados de mujeres contratan los servicios de terceros y generan ingresos con actividades rentables.</p> <p>Actividad: Facilitar la gestión de los servicios de apoyo a la producción.</p> <p>Sub actividades: Fondo de Producción y Comercialización de Semillas (FPC) a cargo de grupos organizados de mujeres. Transferencia esperada de FPC a 93 grupos organizados de mujeres durante el primer semestre de 1998.</p> <p>Meta financiera para el Resultado 2 (en su conjunto): S/. 751,318 (esta monto incluye también el Fondo de Contratación de Promotores Comunales y el Fondo de Contratación de Asistencia Técnica).</p>
<p><i>Informe Anual de Actividades 1998</i></p>	<p>Actividades programadas y ejecutadas según Componente: “La incorporación de la mujer en los objetivos del proyecto explícitamente expuestas a través del resultado 2 han dado un enfoque más integral de género pese a no estar planteado de ese modo en el estudio ex ante. Fueron 99 organizaciones de mujeres que recibieron fondos iniciales cada uno de USD 500 dólares americanos, con los que han generado actividades productivas como huertos familiares de hortalizas, producción de queso, mermeladas o néctares, destacando en algunas OCZ’s una labor compartida entre varones y mujeres en estos menesteres de transformación y comercialización, como Puquio con la producción de quesos, Abancay con la transformación de tuna, sauco en jaleas y néctares y en conjunto con la esquila y comercialización de fibra de alpaca y finalmente Santo Tomas con la compra y venta de semillas de forrajes y pastos, realizadas por estas organizaciones. El trabajo desarrollado con las organizaciones de mujeres para derivar en aspectos de género se inició con la temática de la autoestima como primera condición que permitió luego plantear temas como manejo empresarial y ordenamiento de pastos y finalizar con la transformación y comercialización de productos agropecuarios con enfoque de género, por lo que será continuado con mayor énfasis en los siguientes ejercicios y replicado en las oficinas de coordinación zonal de Andahuaylas, Puquio y Santo Tomas”.</p> <p>Componente SAP. Resultado anual 3 Cumplimiento del 103%. Se han transferido 96 FPC de USD 500 correspondiente al desembolso inicial, estando programados 93. Estos 96 FPC están siendo utilizados en actividades productivas comerciales, por 101 organizaciones de mujeres, como compra-venta de semillas, producción y comercialización de verduras orgánicas.</p>

	<p>Componente Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP). Avance 18: <i>“Se participó en el Concurso de Mujeres Microempresarias del Sector Rural a nivel regional y nacional. La madre comunera capacitada por MARENASS, quedó como ganadora de la fase regional y representó a Apurímac en la competencia nacional en Huancaayo donde quedó en el segundo lugar”.</i></p> <p>Anexos: <i>Los concursos de Manejo de Semillas (que implicaba Mejoramiento, Selección y Almacenamiento de Semillas; y Almacenamiento de Semillas de Papa y Maíz) dirigidos fundamentalmente a mujeres, ocuparon el 3% entre los ejes temáticos de los concursos (Manejo Ganadero ocupa el mayor porcentaje con 19% seguido por Manejo de Pastizales que ocupa el 17%).</i> <i>Entre todos los otros temas de concurso, sólo se menciona explícitamente una orientación hacia la población femenina en Biohuertos con Clubes de Madres y Biohuertos con Organizaciones de Mujeres en el eje Manejo de Agua y Cultivos; y Agroforestería realizada por mujeres en el eje Manejo Forestal. Se supone que en la categoría “Otros”, hubo también una orientación hacia las mujeres (p.ej. Mejoramiento de Viviendas, Tejidos, Hilandería, Construcción de Cocinas Mejoradas; Producción de Queso) pero aquello no se especifica. Tampoco se señala el grado de participación de las mujeres en todos los demás concursos.</i></p> <p>Ejecución presupuestaria: <i>El presupuesto no se encuentra desglosado en relación al FPC. Sin embargo en el rubro SAP se muestra un 93% de ejecución.</i></p>
<p><i>Plan Operativo Anual 1999</i></p>	<p>Resumen ejecutivo: <i>Un 25% de S/. 1.937,520 (destinados a promover el mercado de asistencia técnica privada y los negocios rurales) será recibido por organizaciones de mujeres.</i></p> <p>Nuevas orientaciones de política: <i>Otorgar mayor dinamismo a los FPC. “Si bien este proceso ya se inició en 1998, el presente año deberá ser considerado como una de las principales actividades, la experiencia de trabajo con mujeres organizadas está permitiendo diseñar talleres conjuntos para varones y mujeres sobre propuestas empresariales con el concurso de instituciones conocedoras en el manejo de estos temas”.</i> <i>Incorporar en el Consejo Directivo a una mujer y un varón como miembros campesinos.</i></p> <p>Marco lógico del proyecto 1999: Resultado 2: <i>Comunidades campesinas y grupos organizados de mujeres ejecutan autogestionadamente sus acciones de manejo de los RNP.</i> Meta: <i>179 organizaciones de mujeres (correspondientes a 179 comunidades campesinas) producen y comercializan eficientemente productos agropecuarios.</i> Indicadores: <i>Número de organizaciones de mujeres que producen semillas y otros productos; Destino de la producción (consumo y venta).</i> Fuentes de verificación: <i>Reportes de cosecha; Registro de ingresos y gastos.</i> Acciones resultado 2, Metas: <i>USD 136.000 equivalente a S/. 458.700 desembolsados a organizaciones de mujeres para producción y comercialización de productos agrícolas.</i></p>

<p><i>Informe Anual de Actividades 1999</i></p>	<p>Resumen ejecutivo: “Los fondos para semilla a cargo de las organizaciones de mujeres como parte de su propio proceso de consolidación han ampliado su cobertura transformándose en fondos de producción y comercialización como fuente para negocios rurales y de este modo para generación de ingresos. Se continuó con los talleres de autoestima y género sobre la base de estas organizaciones de mujeres logrando que en estas organizaciones participen también varones y en general las familias otorgándole de este modo consistencia a la operatividad del enfoque de género en sus Componentes de Capacitación y Cambio Tecnológico, Servicios de Apoyo a la Producción y Unidad de Coordinación del Proyecto”.</p> <p>Matriz de resultados y actividades: CCT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22 pasantías de capacitación a líderes tecnológicos kamachiq y autoridades comunales en temas de manejo de recursos naturales para la producción. Habiendo concurrido 500 varones y 65 mujeres, siendo un logro importante que la mujer comunera también participe activamente en el conocimiento de nuevas tecnologías, ya que usualmente no lo hacen. • Capacitación en género, autoestima y roles en la relación entre varones y mujeres, con 2.188 mujeres y 1.704 varones capacitados. <p>SAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 171 organizaciones de mujeres de las comunidades hacen uso de los FPC. • 85 organizaciones de mujeres del 1998, previa evaluación de sus fondos, recibieron la transferencia final de los FPC. • 75 nuevas organizaciones de mujeres entrantes este año fueron capacitadas en organización empresarial y elaboración de planes de negocios. • Fondos utilizados por mujeres son fuente generadora de ingresos para negocios campesinos como: confección de sombreros, compra-venta de productos agropecuarios, engorde de ganado vacuno, compra de semillas para cultivos rentables (ajo, papa, anís), venta de viandas en kermesse, panificación, crianza de animales menores, cultivos de hortalizas y apicultura. <p>UCP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se efectuó un panel forum acerca de la “Situación entre varones y mujeres en el departamento de Apurímac”. <p>Porcentaje de Avances de resultados físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 94% en relación a la transferencia inicial de FPC. • 89% en relación a la evaluación anual del uso del FPC y desembolso final. • En el Anexo 6 se ha intentado una reconstrucción de los resultados diferenciados por sexo en cada una de las 4 OCZs. De esta manera se puede visualizar la información existente y aquella que aún presenta vacíos y/o algunas incoherencias.
<p><i>Plan Operativo Anual 2000</i></p>	<p>Nuevas orientaciones de política:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas organizaciones de mujeres que ingresen recibirán el primer desembolso de USD 500 previa presentación de sus planes de negocios. • Se ha visto la necesidad de mantener constante la capacitación en las estrategias y metodologías del proyecto, en vista del alto movimiento migratorio de los miembros de las comunidades (realización de talleres de capacitación a oferentes tecnológicos, en asuntos relacionados al proyecto, autoestima, género, elaboración de planes comunales y planes de negocios. • “Otro aspecto que se viene trabajando desde un inicio es el de género y autoestima como condición previa para entrar a los temas de gestión y manejo de recursos naturales productivos, y para este ejercicio deberá continuarse, esperando tener a principios del año el apoyo profesional por consultoría para afinar la metodología y operatividad de estas acciones. Es intención del proyecto iniciar talleres de sensibilización sobre el tema en comunidades con las que se iniciaron los trabajos para luego recién dar curso a los concursos de diagnósticos participativos y elaboración de planes comunales, donde pueda incluirse la variable de género”. <p>Identificación de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad en la toma de decisiones de la mujer. • Comunidades delegan responsabilidades de manejo de pastos a organizaciones de mujeres. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algunas OCZ las mujeres no tienen autonomía en el uso de los fondos. • Falta mayor conocimiento en género (machismo; autoestima).

	<p>Plan a nivel de resultados de impacto (el POA 2000 ha identificado 7 objetivos estratégicos, 16 resultados de impacto y 15 estrategias de impacto) Objetivo estratégico n.1: El proyecto ha logrado fortalecer la capacidad de autogestión de las comunidades campesinas y de sus organizaciones de mujeres. Resultado de impacto n.2: 30% de jóvenes campesinos (hombres y mujeres) capacitados asumen liderazgo en las comunidades campesinas. Objetivo estratégico n.5: Las comunidades campesinas mantienen y hacen uso adecuado de sus fondos. Resultado de impacto n.13: 30% de los grupos organizados de mujeres manejan empresarialmente sus fondos.</p> <p>Desembolso a comunidades por tipo de fondos: FPC: 260 organizaciones de mujeres manejan empresarialmente sus FPC en la producción y comercialización de semillas y otros productos. El monto destinado es de USD 118,500 (S/.427,785).</p>
--	--

Fuente: Ordenamiento de C. Ranaboldo sobre la base de los documentos de MARENASS señalados en el cuadro. Agosto de 2000.

Si se analizan las principales diferencias entre el informe de 1998 y 1999 se puede apreciar lo siguiente:

Informe Anual 1998

- Los datos se referían fundamentalmente a los FPC en el marco del Componente SAP.
- Se muestra más del 100% de la ejecución en la transferencia del primer desembolso de USD 500 en un total de 96 FPC destinados a 101 organizaciones de mujeres.
- Se señalan algunas de las actividades emprendidas por las mujeres en relación a la transformación de productos agropecuarios (producción de queso, néctares, jaleas y mermeladas) y compra-venta (ganado en pié, fibra y semilla).
- Se menciona la participación de población femenina en los concursos sólo en los casos en los que éstos han sido dirigidos prioritaria o exclusivamente a las mujeres (Manejo de Semillas; Biohuertos con Clubes de Madres y Organizaciones de Mujeres). Por el tipo de tema (Mejoramiento de Viviendas, Tejidos, Hilandería, Construcción de Cocinas Mejoradas; Producción de Queso) se puede inferir que también otros concursos fueron orientados sobre todo a las mujeres pero no se cuantifica de manera diferenciada su participación ni su presencia entre los ganadores.
- La impresión que se obtiene del primer informe es que a las mujeres se les dedica un espacio ad hoc: el manejo de los FPC.

Informe Anual 1999

- La información que se presenta es más articulada y diferenciada. Se ha tratado de ordenarla por actividad, sub actividad y OCZ en el Anexo 10 (Cuantificación de resultados diferenciados por sexo en el Informe Anual de Actividades 1999).
- En términos de resultados cuantitativos globales se señala por primera vez una presencia de mujeres en relación a la ejecución del CCT (500 varones y 65 mujeres participantes en las pasantías; 2.188 mujeres y 1.704 varones capacitados en aspectos de género, autoestima y roles).
- En SAP, se anota el incremento a 171 organizaciones de mujeres que hacen uso del FPC (96 del 1998 y 75 nuevas organizaciones).
- Se explicita más la orientación de los FPC hacia negocios campesinos potencialmente rentables como: confección de sombreros, compra-venta de productos agropecuarios, engorde de ganado vacuno, compra de semillas para cultivos rentables (ajo, papa, anís), venta de viandas en kermesses, panificación, crianza de animales menores, cultivos de hortalizas y apicultura.
- A nivel de UCP, se efectuó un panel forum acerca de la "Situación de hombres y mujeres en el departamento de Apurímac", mostrando un interés para discutir el tema más allá del ámbito de MARENASS.
- En síntesis, por un lado se presenta un consolidado que permite inferir que MARENASS desarrolla un trabajo con mujeres en otros aspectos que no sean sólo el FPC. Por otro lado, se desglosan las actividades realizadas en cada OCZ visualizándose, en este nivel, avances y/o vacíos.

Cabe señalar finalmente que en el Informe 1999 se introduce una sección de carácter más cualitativo llamada “Análisis de logros y limitaciones”. Se reproduce textualmente lo referido a Apoyo a Organizaciones de Mujeres:

“Logros/resultados:

- *El 99% de las organizaciones de mujeres son usuarias con fondos transferidos, manejan en forma autónoma y responsable, mantienen y han capitalizado sus fondos; realizando actividades de negocios rurales y microcréditos, compran y venden ganado engordado, compran semillas para cultivos e instalación de pastos, transforman productos, y otras actividades del propio interés de las organizaciones de mujeres.*
- *Cada miembro de la organización se beneficia cuando reparten las ganancias.*
- *La flexibilidad de uso, ha facilitado que mujeres decidan libremente cuándo y en qué invertir (buscan mejor opción de inversión).*
- *Ha mejorado la participación de la mujer en las decisiones de grupo, en la vida comunal y en la familia.*

Limitaciones:

- *Inicialmente en el diseño del proyecto el fondo de apoyo para organizaciones de mujeres, estaba considerado para producir y comercializar semillas de pastos y árboles, pero con los cambios estructurales del estado la propuesta se desactualizó, apareciendo instituciones que regalan plantas y semillas (PRONAMACHS), y para estas organizaciones no es negocio. A propuesta de las organizaciones de mujeres se ha flexibilizado su uso y tienen mejor éxito” (pp. 56-57).*

POA 1998

- *La participación de mujeres estaba explícitamente prevista sólo en el SAP, programándose una transferencia de FPC a 93 grupos organizados de mujeres (Resultado 2). Aparentemente la meta financiera para el Resultado 2 tiende a mezclar los FPC con el Fondo de Contratación de Promotores Comunales y el Fondo de Contratación de Asistencia Técnica.*

POA 1999

- *Se especifica que un 25% (USD 136.000) del fondo destinado a promover el mercado de asistencia técnica privada y los negocios rurales será asignado a organizaciones de mujeres.*
- *En las orientaciones de política se señala la necesidad de realizar talleres conjuntos para varones y mujeres en propuestas empresariales; y se señala la incorporación de una mujer campesina en el Consejo Directivo.*
- *En el Resultado 2, la meta prevé que “179 organizaciones de mujeres producen y comercializan eficientemente productos agropecuarios”.*

POA 2000

- *Se nota una reflexión importante en cuanto a nuevas orientaciones de políticas para el proyecto. Sin embargo el tema de género aparece sólo para plantearse una continuidad en la capacitación en autoestima y género y para ampliar esta capacitación también a los promotores y oferentes tecnológicos como parte de la filosofía del proyecto.*
- *Se señala más claramente que en los años anteriores la necesidad de un plan de negocios para el uso de los FPC.*
- *Por primera vez se identifican oportunidades y amenazas en relación a las mujeres aunque de una manera puntual. Entre las primeras se señala la toma de decisiones por parte de las mujeres y el hecho que las comunidades deleguen responsabilidades de manejo de pastos a organizaciones femeninas; y entre las segundas, el hecho que en algunas OCZs las mujeres no tengan autonomía en el uso de fondos, y que falte globalmente un mayor conocimiento en asuntos de género.*
- *El POA 2000 enriquece su estructura, identificando 7 objetivos estratégicos, 16 resultados de impacto y 15 estrategias de impacto con una serie de acciones tácticas. Sin embargo, el POA aún no contiene una explicitación de la dimensión de género acorde a los postulados del proyecto en términos de transversalizarla. Por tanto, sólo se hace referencia explícita a las mujeres en un solo Objetivo Estratégico (n. 1: El Proyecto ha logrado fortalecer la capacidad de autogestión de las*

comunidades campesinas y de sus organizaciones de mujeres), un Resultado de Impacto (n.13: 30% de grupos organizados de mujeres manejan empresarialmente sus fondos). En el Resultado de Impacto n. 2 se menciona a un 30% de jóvenes campesinos, indiferenciadamente hombres y mujeres, capacitados que asumen liderazgo en las comunidades campesinas.

- *Se prevén 260 organizaciones de mujeres que “manejan empresarialmente” sus FPC en la producción y comercialización de semillas y otros productos, destinándose un monto de USD 118.500. Al margen de volver a centrar la atención en la asociación entre mujeres y FPC, también surge una contradicción en cuanto al porcentaje efectivo de organizaciones que lleguen a manejar “empresarialmente” dichos fondos (¿Representan el 30% de los grupos organizados” ¿O todas las 260 organizaciones previstas para el tercer año de ejecución?).*

ANEXO 10

Cuantificación de resultados diferenciados por sexo en el Informe Anual de Actividades 1999

El siguiente cuadro fue construido sobre la base del Informe Anual de Actividades 1999 del Proyecto MARENASS. Se muestran las actividades y sub actividades que, en relación al POA 1999, han sido ejecutadas y que presentan información diferenciada por sexos. Se toman en cuenta los dos primeros resultados, relativos al Componente de Capacitación y Cambio Tecnológico (CCT, Resultado 1) y al Componente de Servicios de Apoyo a la Producción (SAP, Resultado 2) puesto que se trata de los dos componentes directamente conectados a un trabajo con las comunidades y las organizaciones de mujeres.

Resultado 1:

Familias campesinas hacen uso de tecnologías que permitan el manejo adecuado de sus recursos naturales productivos

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	TIPO Y NÚMERO DE HOMBRES	TIPO Y NÚMERO DE MUJERES
1.1. Facilitar la capacitación de campesino a campesino	Capacitación a autoridades y promotores comunales en asuntos relacionados al proyecto	Autoridades. No se diferencia participación a excepción de Andahuaylas (150).	Directivas de organizaciones de mujeres. No se diferencia participación a excepción de Andahuaylas (69).
	Capacitación a líderes tecnológicos mediante pasantías	Jóvenes campesinos líderes yachachiq (101 en Abancay). Jóvenes campesinos y promotores (sin especificación en Andahuaylas). Yachachiq (117 en Santo Tomás). Líderes, directivos y promotores (165 en Puquio).	Jóvenes campesinas líderes (29 en Abancay). Jóvenes campesinos y promotores (sin especificación en Andahuaylas). Yachachiq (2 en Santo Tomás). Líderes, directivos y promotores (35 en Puquio).
	Capacitación a líderes tecnológicos y familias campesinas mediante yachaq	Abancay: 13 yachaq contratados (no se diferencia sexo). Sólo se especifica la participación diferenciada de capacitados para: <ul style="list-style-type: none"> • Autoestima, género y gestión empresarial (330). • Manejo integral de pastos con enfoque de género (375). Andahuaylas: 17 yachaq (no se diferencia el sexo entre los yachaq ni la participación de los capacitados. Santo Tomas: 1 yachaq. Sólo se especifica participación diferenciada para: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en género (931). Puquio: 6 yachaq. Sólo se especifica participación diferenciada en: <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de género (443). 	Abancay: 13 yachaq contratados (no se diferencia sexo). Sólo se especifica la participación diferenciada de capacitados para: <ul style="list-style-type: none"> • Autoestima, género y gestión empresarial (681). • Manejo integral de pastos con enfoque de género (310). Andahuaylas: 17 yachaq (no se diferencia el sexo entre los yachaq ni la participación de los capacitados. Santo Tomas: 3 yachaq. Sólo se especifica participación diferenciada para: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en género (848). Puquio: 7 yachaq en Puquio. Sólo se especifica participación diferenciada en: <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de género (659).

	Capacitación a docentes en educación ambiental 1998 y 1999	Docentes (no se diferencia participación en ninguna de las 4 zonas).	Docentes (no se diferencia participación en ninguna de las 4 zonas).
1.2. Auspiciar la organización de concursos.	Concursos parciales comunales	Abancay: no se diferencia participación. Andahuaylas: en general no se diferencia participación. Santo Tomás: sólo se especifica en <ul style="list-style-type: none"> • Manejo forestal (848). • Riego parcelario y manejo de cultivos (1046). • Praderas (918). Puquio: se señalan las familias premiadas diferenciando en su interior, en: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de ganado (121). • Manejo praderas naturales (20). • Manejo de agua (121). • Manejo de cultivos (112). • Manejo y conservación de suelos (78). • Mejoramiento de viviendas (36). 	Abancay: no se diferencia participación. Andahuaylas: sólo se menciona "participación decisiva de las mujeres particularmente en la dosificación de ganado y manejo de los mismos". Santo Tomás: sólo se especifica en <ul style="list-style-type: none"> • Manejo forestal (115). • Riego parcelario y manejo de cultivos (91). • Praderas (81). Puquio: se señalan las familias premiadas diferenciando en su interior, en: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de ganado (29). • Manejo praderas naturales (8). • Manejo de agua (29). • Manejo de cultivos (50). • Manejo y conservación de suelos (20). • Mejoramiento de viviendas (33).
	Concursos parciales intercomunales	En ninguna zonal se diferencia participación.	En ninguna zonal se diferencia participación.
	Concursos intercomunales en convenio con municipios y grupos organizados	En ninguna zonal se diferencia participación.	En ninguna zonal se diferencia participación.
	Concurso integral comunal	En ninguna zonal se diferencia participación.	En ninguna zonal se diferencia participación.
	Concursos terrazas	En ninguna zonal se diferencia participación.	En ninguna zonal se diferencia participación.
	Concursos yachachiq	Santo Tomás, se menciona participación diferenciada: <ul style="list-style-type: none"> • Concurso 1 (135). • Concurso 2 (140). Puquio, se mencionan los premiados (29).	Santo Tomás, se menciona participación diferenciada: <ul style="list-style-type: none"> • Concurso 1 (3). • Concurso 2 (3). Puquio, se mencionan las premiadas (5).
	Concursos escuela alumnos	En ninguna zonal se diferencia participación.	En ninguna zonal se diferencia participación.
	Difusión, radio, bases, pancartas, banderolas y auspicio de ferias	Se menciona el auspicio para una serie de ferias pero no se diferencia entre los eventuales ganadores de premios.	Se menciona el auspicio para una serie de ferias pero no se diferencia entre las eventuales ganadoras de premios.
1.3. Facilitar fondos a las comunidades destinados a gestiones legales que permitan valorizar y hacer transables sus recursos naturales para la producción	Reconocimiento de comunidades campesinas. Titulación de comunidades campesinas.	No se señala el número diferenciado de comuneros beneficiados. En la medida en que la comunidad reconoce el jefe varón y eventualmente las viudas y mujeres solas, esto puede ser un impedimento.	No se señala el número diferenciado de comuneras beneficiadas. En la medida en que la comunidad reconoce el jefe varón y eventualmente las viudas y mujeres solas, esto puede ser un impedimento.

Fuente: ordenamiento de C. Ranaboldo sobre la base del Informe Anual de Actividades Proyecto MARENASS. Agosto de 2000.

Resultado 2:**Comunidades campesinas y grupos organizados de mujeres ejecutan autogestionariamente sus acciones de manejo de RNP**

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	TIPO Y NÚMERO DE HOMBRES	TIPO Y NÚMERO DE MUJERES
2.1. Facilitar la gestión y desarrollo de servicios de apoyo a la producción	Desembolso inicial de fondos de asistencia técnica (FAT)	<p>Abancay, contratación de asistencia técnica para diferentes temas de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformación sauco (30). • Transformación tuna (45). • Derivados lácteos (92). • Transformación carne, tuna, tintirco y derivados de la penca (54). • II Feria agropecuaria: 32. • Elaboración charqui (169). <p>Andahuaylas, no se diferencia participación puesto que además una parte de estos fondos fue destinado a microcréditos.</p> <p>Santo Tomás: ídem que Andahuaylas.</p> <p>Puquio: No se diferencia participación.</p>	<p>Abancay, contratación de asistencia técnica para diferentes temas de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformación sauco (123). • Transformación tuna (173). • Derivados lácteos (121). • Transformación carne, tuna, tintirco y derivados de la penca (102). • II Feria agropecuaria: 32. • Elaboración charqui (139) <p>Andahuaylas, no se diferencia participación puesto que además una parte de estos fondos fue destinado a microcréditos.</p> <p>Santo Tomás: ídem que Andahuaylas.</p> <p>Puquio: No se diferencia participación.</p>
	Evaluación anual desembolso final de FAT	No se presenta información diferenciada.	No se presenta información diferenciada.
	Desembolso inicial de FPC. "El otorgamiento de estos fondos ha sido orientado a la incorporación y la visibilización del rol de la mujer en el desarrollo de las actividades orientadas al manejo de los recursos naturales, tanto a nivel comunal como familiar".	No se presenta información en cuanto a la participación de varones en el manejo de los FPC destinados a las organizaciones de mujeres; ni si todas las comunidades nuevas están manejando los FPC con las directivas comunales.	<p>Abancay: transferencia fondos a 23 nuevas comunidades. Tipo de negocios prevaecientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de sombreros. • Compra-venta de productos agropecuarios. • Venta de comidas y bebidas en fiestas patronales. • Producción de hortalizas. • Engorde de ovinos. <p>Andahuaylas: transferencia fondos a 15 nuevas comunidades. Tipo de negocios prevaecientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra-venta de productos agropecuarios. • Elaboración y venta de platos en kermesses. • Venta de semilla de papa. <p>Santo Tomás: transferencia fondos a 22 nuevas comunidades. Serias dificultades en la utilización de estos fondos así como estuvieron diseñados para la producción de semillas de pastos naturales y forestales (negocio que nunca ha existido) y por la escasa costumbre de las mujeres a realizar negocios para ganar dinero. Tipo de negocios prevaecientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de semillas de forrajes (avena, cebada). • Comercialización de cereales (cebada, trigo, quinua, etc.). • Comercialización de ganado y animales menores.

			<p>Generación de un sistema de microcrédito.</p> <p>Puquio: transferencia de fondos a 15 organizaciones de mujeres.</p>
	Evaluación anual y desembolso final de FPC.	No se presenta información en cuanto a la participación de varones en el manejo de los FPC destinados a las organizaciones de mujeres; ni si todas las comunidades antiguas siguen manejando los FPC con las directivas comunales.	<p>Abancay: contratación de un Yachaq en seguimiento y capacitación administrativa (verificación fondos transferidos, inversión efectuada en cada organización y ganancias). Transferidos desembolsos finales a 14 comunidades de un programado de 21.</p> <p>Andahuaylas: 21 comunidades (de 25) recibieron el último desembolso. Se menciona que los FPC son más dinámicos de los FAT (interés de las mujeres para los negocios rentables).</p> <p>Santo Tomás: transferencia del segundo desembolso al total de las comunidades previstas (28).</p> <p>Puquio: transferencia del segundo desembolso al total de las comunidades previstas (22).</p>

Fuente: Ordenamiento de C. Ranaboldo sobre la base del Informe Anual de Actividades Proyecto MARENASS. Agosto de 2000.

En relación a los otros dos resultados que están ligados a la gestión de la UCP (**Resultado 3: El proyecto se gestiona eficiente y eficazmente**) y al sistema de seguimiento (**Resultado 4: Unidad de Seguimiento y Auditoría implementada, operando y obteniendo resultados que retroalimenten al proyecto**), no hay actividades, sub-actividades relevantes en términos de género que sean reportadas.

ANEXO 11

Reportes de la base de datos de MARENASS

En la línea de suplir la falta de un sistema de información y seguimiento, MARENASS, particularmente en el último año, ha generado varios reportes que contribuyen a tener un panorama más completo de la situación.

La Base de Datos de Participación de Mujeres y Varones en el Proceso de Manejo de los Recursos Naturales para la Producción, muestra información interesante y agregada relativa a los dos años de ejecución (1998-1999). Como se podrá notar estos datos estaban ausentes o incompletos en los Informes Anuales y tampoco se los tomó en cuenta, como una suerte de línea de base, para las planificaciones anuales. Veamos:

1. Capacitación a líderes campesinos-yachachiq (pasantías)

Cuadro 1
Capacitación a líderes campesinos a través de pasantías 1998-99

Número pasantías	Número yachachiq hombres	Número yachachiq mujeres	Temas de las pasantías
47	867	74	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y conservación de suelos. • Manejo de pastos y praderas nativas. • Siembra y riego en andenes. • Manejo de pastos cultivados. • Elaboración de abonos orgánicos y construcción de fogones mejorados. • Industrialización de carne de alpaca. • Manejo de agua y riego tecnificado.

Fuente: UCP. Abancay-Perú. Julio de 2000

Estamos hablando de un total de 941 personas involucradas en los dos años en algún tipo de pasantía. De estas personas, un 7.9% fueron mujeres y 92.1% varones.

2. Capacitación a través de yachaq

Cuadro 2
Capacitación a familias campesinas a través de la contratación yachaq a yachaq 1998-99

Número contratos	Número yachaq hombres	Número yachaq mujeres	Temas de capacitación
186	106	22	<ul style="list-style-type: none"> • Riego parcelario y manejo de cultivos. • Manejo y conservación de suelos. • Manejo de pastos y praderas nativas. • Siembra y riego en andenes. • <i>Manejo integral de pastos con enfoque de género.</i> • Recolección de semillas de pastos naturales. • Agroindustria rural (lácteos, carnes, frutas, etc.). • Producción de hortalizas. • Manejo ganadero. • Diagnósticos participativos. • Autoestima, gestión y plan de negocios. • Organización y gestión comunal.

Fuente: UCP. Abancay-Perú. Julio de 2000

Se firmaron 186 contratos con un total de 128 yachaq, de los cuales un 17.2% fueron mujeres y un 82.8%.

En uno de los temas se explicita "Manejo integral de pastos con enfoque de género". Entendemos que existe una relación con algunas de las capacitaciones en género que trataron este aspecto. Pero la pregunta podría ser: ¿Y para los otros temas, el enfoque de género no es necesario? ¿O es subsumido directamente en la ejecución de la actividad (p.e. producción de hortalizas o agroindustrias rurales) puesto que las mujeres se ocupan de estos asuntos y en el caso del manejo de pastos se hacía referencia más bien a la "gestión" en sí?

Cuadro 3
Capacitación en género, autoestima y planes de negocios 1998-99

Número usuarios hombres capacitados	Número usuarias mujeres capacitadas
2.222	3.603

Fuente: UCP. Abancay-Perú. Julio de 2000

Las cifras anteriores dan una idea de la movilización de la población alrededor de estos talleres específicos. En total se ha tratado de 5.825 personas involucradas de las cuales un 61.9% fueron mujeres y un 38.1% varones.

Cuadro 4
Participantes en el curso taller de organización 2000 – Santo Tomás

Distrito	Participantes hombres	participantes mujeres
Challhuahuacho	118	54
Haqira	288	101
Chamaca	138	26
Velille	80	42
Santo Tomas	256	86
Ccolquemarca	28	8
Ccapacmarca	133	26
Total	1.041	343

Fuente: ordenamiento de C. Ranaboldo sobre datos de la OCZ de Santo Tomas. Agosto de 2000.

En el caso del tema organizativo en Santo Tomas en el 2000 se desarrolló una participación de 1384 personas, de las cuales bien un 24.8% fueron mujeres y un 75.2% hombres. Esto no extraña en Espinar puesto que allí existe una tradición organizativa; pero sí llama la atención en algunas sub zonas de Chumbivilcas donde las mujeres han estado completamente relegadas al ámbito doméstico. Aquello puede ser una señal de cambios en curso.

3. Participación en concursos

Cabe señalar, como un ejemplo, la información generada por la OCZ de Santo Tomás. Esta misma información podría ser producida por otras OCZ y, en algunos casos, ya se la tiene parcialmente procesada.

Cuadro 5
Participantes en concursos familiares 1999 - Santo Tomás

Tipo de concurso	Participantes hombres	Participantes mujeres
Manejo ganadero	801	58
Forestación	906	129
Manejo de cultivos	861	79
Conservación de suelos	854	55
Manejo de riego	984	91
Siembra de pastos	921	105
Pachamama	778	107
Total	6.105	624

Fuente: ordenamiento de C. Ranaboldo sobre datos de la OCZ de Santo Tomás. Agosto de 2000.

Aunque no sea un procedimiento del todo correcto sumar el número de participantes puesto que muchos de ellos estuvieron presentes en más de un concurso, es importante evidenciar el grado de movilización

logrado en varias ocasiones durante un solo año. Se está hablando de 6.729 personas que se involucraron de los cuales un 9.3% de mujeres y un 90.7% de varones. Seguramente este dato está subdimensionado puesto que no logra dar cuenta de la participación efectiva de las mujeres juntamente con sus familias. Aquí están registrados los casos de mujeres que se presentaron solas (viudas, solteras, mujeres cuyos maridos están ausentes o que no les interesaba el concurso).

Cuadro 6
Ganadores en concursos familiares 1999 – Santo Tomás

<i>Tipo de concurso</i>	<i>Participantes hombres</i>	<i>Participantes mujeres</i>
Manejo ganadero	211	18
Forestación	246	17
Manejo de cultivos	212	24
Conservación de suelos	214	24
Manejo de riego	212	20
Siembra de pastos	220	24
Pachamama	260	35
<i>Total</i>	<i>1.575</i>	<i>162</i>

Fuente: ordenamiento de C. Ranaboldo sobre datos de la OCZ de Santo Tomás. Agosto de 2000.

En relación a este cuadro valen las mismas observaciones anteriores. En todo caso estamos hablando de un total de 1.737 personas que fueron premiadas, de las cuales un 10.3% fueron mujeres y un 90.7% varones.

4. Monitoreo de los Fondos de Producción y Comercialización (FPC)

En la OCZ de Santo Tomás, durante el período en el que se realizó esta consultoría, estaba desarrollando con la yachaq Sonia Moreno Ocampo un monitoreo al uso de los FPC en relación al período 1998-1999. El trabajo se implementó en 32 comunidades con 36 organizaciones de mujeres (puesto que en 4 comunidades había 2 grupos diferentes). Las principales variables consideradas fueron: i) la ubicación territorial (provincia, distrito, sub zona, comunidad); ii) la organización de mujeres; iii) el monto asignado por MARENASS en soles; iv) el movimiento del fondo (retiros y depósitos); v) la situación actual, diferenciada entre dinero en efectivo y dinero invertido; vi) las actividades realizadas; vii) las mujeres inscritas; viii) las mujeres beneficiadas; ix) los resultados.

Las conclusiones preliminares transmitidas por el Coordinador de la OCZ, Sr. Teófilo Zamalloa Challco⁽³⁰⁾, son las siguientes:

- *En las 32 comunidades monitoreadas, los FPC están siendo manejados mayoritariamente por organizaciones de mujeres bajo la estructura de clubes de madres.*
- *El registro de información, el retiro y el depósito de los fondos en su mayoría son manejados por directivos y promotores de la comunidad.*
- *En 32 comunidades se ha logrado registrar 36 organizaciones de mujeres. Esto quiere decir que hay comunidades que han beneficiado a más de un grupo de mujeres organizadas en sus sectores. En total, se tendrían: 22 clubes de madres y 14 grupos de mujeres organizadas desde el 2000.*
- *Los varones participan, en la mayoría de los casos, en reemplazo de sus esposas por derecho de socia y existen casos en los que participan como asesores. Esto ocurre sobre todo con los líderes comunales.*
- *En la mayoría de las comunidades, las organizaciones de mujeres que trabajan con FPC representan entre el 20% y el 30% de la población de mujeres.*
- *Como organización aún no manejan sus actas de reuniones y rendiciones de uso de fondos ni los fondos separados del club de madres.*
- *La utilización de fondos está dirigida a negocios rurales, actividades productivas y microcréditos individuales y grupales.*
- *25 organizaciones lograron capitalizar sus fondos entre un 10% y un 15% respecto a los recursos transferidos por el proyecto; 5 organizaciones se descapitalizaron; 2 sólo lograron recuperar el capital.*
- *Como clubes de madres y grupos organizados de mujeres aún no reparten a las socias los beneficios de las ganancias obtenidas.*

³⁰

Comunicación vía correo electrónico enviando los resultados preliminares en fecha 15 de agosto de 2000.

- Indican que existe el temor al fracaso en el emprendimiento de sus actividades y al hecho que los fondos se tengan que devolver a MARENASS cuando acabe el proyecto. Este segundo temor se atribuye a la desinformación existente respecto al destino del FPC.
- En la mayoría de las organizaciones, las actividades benefician a las familias y las comunidades. Se menciona al respecto la compra y venta de productos locales y de semillas que no se producen.
- La mayoría de las organizaciones de mujeres aún no se benefician como grupo de los FAT. Tampoco han solicitado emplear estos recursos.

Las sugerencias que surgen a partir del análisis anterior son las siguientes ⁽³¹⁾:

- Las organizaciones de mujeres y las comunidades deben reglamentar el uso y beneficio de los fondos.
- No deberían continuar con la estructura de club de madres y más bien considerar un enfoque de género que llevaría a incluir a mujeres que no sean madres.
- Calificar grupos eficientes para que éstos se beneficien con mayores transferencias. A tal efecto, MARENASS debería facilitar los instrumentos y favorecer con capacitaciones.
- Se debería reforzar el sentimiento de superación del miedo al fracaso, el manejo autónomo de documentos y recursos económicos (en una cuenta separada). Esto se podría lograr continuando con la organización de talleres de capacitación y sensibilización en autoestima, género, liderazgo, manejo documentario y otros.
- Se debería tener mayor presencia institucional hasta que los grupos organizados se encuentren fortalecidos.

Por otro lado, también en Abancay se ha hecho un cierto seguimiento a los FPC, definidos como “Planes de negocios”. En este caso se utilizaron las siguientes variables: i) ubicación territorial (subzonas y comunidades); ii) actividades desarrolladas; iii) responsables de las mismas (“quiénes las hacen”); iv) plazo de la actividad; v) cobertura posible de la actividad (“para qué zona”); y vi) costo de inversión.

Un ejemplo de resultados a los que se llega es el siguiente:

Cuadro 7
Planes de negocios de Comunidades Nuevas 2000 (Subzona Tintay)

Actividades	Número
Tallarines de casa	1
Crianza de cuyes	13
Siembra de frejoles	2
Crianza de pollos y gallinas	7
Siembra de maíz y papa	1
Crianza de chanchos	3
Hortalizas	8
Siembra de papa-haba	1
Siembra de alfalfa	1
Siembra de tarwi	2
Viveros frutícolas	2
Tejidos (away, alforjas, ponchos, frazadas, mantas, trenzadas de cuero)	4
Siembra de tarwi-arveja	1
Crianza de patos	4
Crianza de gansos y patos	1
Crianza de caprino	1
Trensería de lazos	1
Hortalizas y ajo	1
Siembra de alfalfa	1
Planificación	1
Biohuertos	1
Actividades de fiesta	1
Siembra de lechuga	1
Cultivo de papa	1
Plantación de orégano	1
Fabricación de sombreros de lana de oveja	1

31

Estas sugerencias son parte de la misma comunicación señalada en la nota anterior.

Crianza de animales menores	2
Elaboración de chuño	1
Comidas típicas	1
Embolsado bocaditos, cancha con charqui	1
Venta de plantas medicinales y aromáticas de la zona (embolsados)	1
Crianza de ovinos	2
Panadería	1
TOTAL iniciativas	71

Fuente: Ordenamiento de C. Ranaboldo sobre datos de la OCZ de Abancay. Agosto de 2000.

De las 72 iniciativas, las que tienen mayor importancia son: crianza de cuyes, cultivo de hortalizas y crianza de pollos y gallinas. Sin embargo, es sorprendente la cantidad de distintos pequeños negocios que se han planteado en la subzona.

Otra información que se recauda de la base de datos es la siguiente:

- *En una misma comunidad puede darse desde un mínimo de 3 actividades a un máximo de 8.*
- *Los responsables de las actividades, por lo menos a nivel formal, son: 31 GOM u organizaciones de mujeres, 21 mujeres responsables de subgrupos, 5 hombres responsables de subgrupos, 31 GOM u organización de mujeres, 10 mujeres a título individual y el resto está nombre de familias o de la junta directiva o a título individual.*
- *Los plazos de realización de las actividades van desde un mes a una punta máxima de 12 meses. La mayoría se desarrolla en 6-8 meses.*
- *El rango de inversión va desde un mínimo de USD 50 (cultivo de hortalizas) a un máximo de USD 1.150 (tejidos). El promedio de inversión es de USD 253. En algunos casos aun no está precisada la inversión.*
- *El área de cobertura de la actividad se refiere sobre todo a la subzonas (a veces especificando las comunidades), Abancay, provincias de los alrededores y, en menor medida, Ayacucho (un solo caso, producción de frejoles, se refiere a Lima).*

ANEXO 12

Las capacitaciones en autoestima, género y otras temáticas vinculadas: Elementos sobresalientes de los informes

Para estructurar este cuadro se han considerado los principales informes resultantes de los distintos ciclos de capacitación en la temática. Sin pretender realizar un reporte completo de dichos materiales, en el cuadro se señalan algunos elementos sobresalientes. Éstos sustentan luego el análisis que se realiza en este mismo Anexo y que se sintetiza en el Informe Principal.

DOCUMENTO	ELEMENTOS RELEVANTES
<p>Talleres de capacitación en autoestima, gestión empresarial, manejo y ordenamiento de pastos a grupos organizados de mujeres del Proyecto MARENASS en Apurímac (1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo fue realizado bajo forma de consultoría por CICCA (OJO, desarrollar sigla) a través del Área de Mujer y Género. • Se trata de la experiencia piloto que fue motivo del estudio de caso presentado por MARENASS en los eventos de PROFAGEP (ver Capítulo 2 de este informe). • Se trabajó de manera piloto con 21 organizaciones de mujeres. • Cada taller implicó un día de trabajo por organización de mujeres. • Los talleres se desarrollaron en dos partes: i) autoestima “como condición básica para que puedan abordar exitosamente la gestión de microempresas o negocios propios”. Se complementó esta actividad con la elaboración de un plan de negocios (aparentemente éste consistía en una matriz con “qué debe hacerse” y “cuándo”); ii) apoyo a una actividad productiva ligada al aprovechamiento de recursos naturales “donde se extendió la convocatoria a varones dirigentes de la comunidad”. • Los logros que se señalan al final de los talleres y que son reportados en el informe son bastante genéricos y difíciles de medir (p.ej. “Las participantes valoran y tienen confianza en sí mismas y demuestran la capacidad de relacionarse más equitativamente con las personas que las rodean”; “Revalorización de sus recursos naturales”, etc.). • Las expectativas que surgen también tienen un carácter enunciativo como “Participar en los concursos de MARENASS”; “Compromisos de los varones en apoyar las actividades realizadas por las mujeres”. Sin embargo destaca que “Los dirigentes de la comunidad elaboran y aprueban el reglamento del Comité de Administración de pastos presidido por las integrantes del club de madres” (no queda claro si lo hicieron en el mismo taller o quedó como una tarea a realizarse). • Las perspectivas representan más bien aspiraciones generales y de largo plazo. Destacan frases como: “Conformar microempresas o pequeños negocios a nivel comunal con posibilidades de competir con otros mercados”; o “Continuar trabajando con el Proyecto MARENASS bajo la asistencia técnica del equipo del CICCA”. • Las técnicas utilizadas fueron: Ejercicio Yo Misma Soy; Cultivando el Autoestima en Nuestro Club de Madres; Diseñando Nuestro Negocio; Nosotras Sí Podemos. • Los principales negocios que fueron planteados estuvieron relacionados a: Producción de papa; producción de semilla de papa; huertos comunales; crianza de animales menores; manejo de pastos. • Incluye testimonios sistematizados de las evaluaciones que se realizaron al terminar la sesión del día.
<p>Talleres de capacitación en comercialización dirigidos a los clubes de madres de las comunidades campesinas de las</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representa el trabajo realizado por CICCA a través de un segundo convenio con MARENASS. • La finalidad propuesta se identificaba en las siguientes líneas: “i) Utilizar y aplicar información de mercado para evaluar y decidir los productos y servicios a ofrecer; ii) desarrollar capacidades empresariales desde las fortalezas identificadas en las organizaciones; iii) capacitar a los participantes en sistemas de mercadeo logrando identificar el valor agregado de los productos,

<p>provincias de Aymaraes, Antabamba, Abancay y Grau del departamento de Apurímac (1998).</p>	<p>condiciones de envase, higiene, presentación del producto; y iv) que las participantes identifiquen los componentes básicos para el cálculo de la inversión y aprendan a determinar el margen de utilidad para una mejor toma de decisiones”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al parecer, en el desarrollo del taller se enfatizó sobre todo las formas de tratar los productos y presentarlos bien en el mercado (ver las “Cartas a la Pachamama escritas por las mismas mujeres”). • Se planteó trabajar en 20 comunidades campesinas con una duración de 4 a 5 horas para cada taller. • Las técnicas utilizadas fueron: La Empresa; La Carta a la Pachamama; Conejos a su Jaula; El Mercadeo; Criterios para Decidir sobre Nuestra Inversión y Determinar la Utilidad. • Los logros obtenidos con el taller enfatizan la mayor seguridad y confianza que se habrían adquirido. • Las principales dificultades hacen referencia a aspectos operativos como los tiempos de la convocatoria, la falta de ambientes adecuados para la capacitación y otros. Se señala “El menor porcentaje de participantes en los talleres en comparación a los anteriores” pero no se presenta ninguna explicación al respecto.
<p>Talleres de capacitación dirigidos a organizaciones campesinas de la OCZ Puquio (septiembre de 1999).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representa una segunda tanda de experiencias, realizadas por una parte del mismo personal de CICCA, esta vez en la zona de Santo Tomas. • Los talleres se desarrollaron en 22 comunidades. No se precisa en el informe la duración de cada uno de los talleres aunque es posible pensar que se empleara más o menos el mismo tiempo de los anteriores (aproximadamente un poco más de medio día). • El objetivo general de estos talleres fue contribuir a elevar la autoestima de los comuneros, especialmente de las integrantes de las organizaciones de mujeres, “mejorando las actitudes y relaciones de igualdad de género buscando la socialización entre ellos, contribuyendo de esta manera al desarrollo de su comunidad y del departamento”. • Los objetivos específicos estuvieron relacionados a: i) capacitación en negocios campesinos; ii) mejoramiento de la autoestima y participación democrática en la gestión del proyecto; y iii) contar con planes de negocios a nivel de organizaciones de mujeres. • Las técnicas aplicadas hacen referencia a una metodología de “capacitación creativa en la que se rescata la experiencia de las participantes, se analizan las vivencias de ellas, en todos los contenidos, los cuales son reforzados con ejercicios y técnicas lúdico-didácticas”. Concretamente se utilizaron: Baile de Presentación; Heridas de Autoestima: Yo misma Soy; El Ciclo de Vida; Análisis de Roles; Planes de Negocios. Cada una de estas técnicas a su vez implicó la aplicación de varios instrumentos. • Los planes de negocios consistían en una matriz que contenía las siguientes columnas: “Actividad; Qué Necesitamos; Plazo; A Dónde Llevarán”. • La parte relativa a la gestión empresarial se desarrolló a través de: i) Conceptos básicos (empresa, mercado); ii) caracterización de la problemática comunal (aspectos sociales, políticos y económicos, planes de negocio). • En el informe se presenta un desglose por comunidades de: i) Aspectos ligados a la logística; ii) logros; iii) dificultades; y iv) sugerencias. Esta forma de presentar la información tiene la ventaja que, al estar detallada por comunidad, permite bajar a un nivel bastante más concreto de lo que ocurrió en los anteriores talleres.
<p>Sistematización de talleres de capacitación en manejo de pastos y ganado con enfoque de género (Abancay, diciembre de 1999).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este trabajo fue realizado a través de la contratación de otra institución, el Centro de Promoción y Apoyo a la Niñez y Mujer Rural (CEMPROMUR). • Los talleres estuvieron dirigidos a 23 comunidades de cuatro provincias de Abancay, Aymaraes, Antabamba y Grau del departamento de Apurímac. • Los objetivos fueron definidos de la siguiente manera: “i) Reconstruir la experiencia para conocer y analizar los procesos de capacitación en manejo de pastos y ganado con enfoque de género; ii) aportar al conocimiento de la propuesta de intervención del Proyecto MARENASS, las formas de participación de la mujer campesina en el manejo de pastos y ganado en las comunidades campesinas; y iii) compartir con otras prácticas similares las experiencias del Proyecto MARENASS, escogidas a partir de la intervención en las comunidades campesinas”. • Se señala una estrategia para los talleres de capacitación, estrategia que más bien es una suerte de recopilación de aspectos ligados a la ganadería.

	<p><i>Concretamente se hace referencia a los siguientes temas: i) La organización social de las comunidades campesinas y la organización del pastoreo; ii) características del acceso a los recursos en las comunidades; iii) el pastoreo en las partes altas y medias; iv) pastos naturales en las zonas bajas; v) problemas identificados; vi) sistemas de pastoreo manejados por las familias campesinas; vii) las actividades ganaderas en las comunidades; viii) organización de las familias para el pastoreo; ix) los Comités de pastos; y x) lecciones aprendidas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>No se logra entender muy bien la relación entre las anteriores temáticas (que parecen bajo el título de “Estrategia” y el desarrollo del llamado “Módulo” que se presenta en anexo.</i> • <i>Todo el desarrollo del módulo habría implicado alrededor de 6 horas en cada comunidad.</i> • <i>En los anexos se presenta una propuesta de reglamento del manejo y ordenamiento de pastos, el mismo que no tiene mayores especificaciones de género sino el hecho de estar conformando un Comité de Administración de Pastos (CAP) con 3 mujeres y 2 varones.</i>
<p><i>Informe sistematizado del curso taller de autoestima, género y plan de negocios Santo Tomas, Chumbivilcas, Cotabambas y Espinar (Cuzco y Apurímac) (1999).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El informe sigue las líneas de los anteriormente analizados, sobre todo en el caso de las consultorías realizadas por CICCA.</i> • <i>Destaca la mención a que “las organizaciones de mujeres actualmente son una empresa con fines de tener ingresos para mejorar la calidad de la vida”.</i> • <i>Entre las conclusiones y recomendaciones se señalan: i) la capacitación realizada es un instrumento eficaz; ii) las mujeres tienen pocas expectativas de desarrollo personal; iii) es necesario priorizar proyectos productivos y aquellas actividades que permitan la generación de ingresos y empleo; iv) las dramatizaciones muestran el grado de difusión de la violencia y el alcoholismo y las consecuencias de estos factores en las mujeres. También se se menciona que sobre todo en Chumbivilcas donde hay una mayor tradición de machismo y las mujeres son más retraídas, ha sido difícil ingresar a la lógica de talleres lúdicos (las mujeres son tímidas, no hablan, tienen dificultades a participar).</i>

Fuente: Ordenamiento de C. Ranaboldo sobre la base de los documentos señalados. Agosto de 2000.

Los principales elementos que se desprenden de la lectura de los informes presentados son los siguientes:

- *La “prueba piloto” en el área de Abancay en 1998 donde se trabajó con 21 organizaciones de mujeres motivó a ampliar la experiencia a otras zonas. En algunos casos, aquello implicó una replicación de los talleres desarrollados inicialmente ajustando algunos elementos metodológicos; ne otros se trató de otorgar una mayor especialización a los eventos relacionándolos con alguna temática específica (manejo de pastos y ganado, comercialización, planes de negocios).*
- *En general, los “paquetes” de capacitación se manejaron para un conjunto de alrededor de 20 comunidades. El tiempo destinado osciló entre el medio día y un día por cada taller y cada organización de mujeres/comunidad. El número de participantes en cada taller fue en promedio de 25 personas (aunque hubo talleres con una mucho mayor cantidad de presentes).*
- *Por el escaso tiempo a disposición y, en algunos casos, el alto número de participantes así como por la amplia temática que se pretendía abordar, se puede hablar de una introducción general que, al final de cuentas, consistió básicamente en enfrentar y discutir con hombres y mujeres de las comunidades ciertos temas “tabú”.*
- *Las evaluaciones tanto de los equipos contratados como de los participantes se evidencia este efecto novedoso (tener acceso a nuevas ideas, empezar algo nuevo, compartir).*
- *El hecho de haber utilizado esencialmente técnicas e instrumentos metodológicos provenientes de la educación popular adecuados a la temática de género, y de haber intentado desarrollar jornadas de trabajo dinámicas, con un fuerte énfasis en lo lúdico, habría permitido una participación activa y divertida en los talleres. Este es un elemento importante si consideramos las escasas ocasiones que sobre todo las mujeres campesinas tienen para acceder a estos espacios. Obviamente la reacción favorable a este tipo de entrada aparece como diferenciada según las zonas, habiéndose manifestado más dificultades en Chumbivilcas por la tradición patriarcal local.*
- *Aquello facilitó también una entrada menos complicada para estas mismas mujeres tanto a cuestiones delicadas ligadas a los comportamientos y actitudes personales, intra e interfamiliares, como el abordaje de temas más de carácter técnico.*
- *Los talleres permitieron un “reconocerse” a partir de las propias experiencias de vida.*

Los anteriores elementos no impiden, sin embargo, que se hagan algunas anotaciones basadas en lo que “es dicho” en los documentos. Las principales son las siguientes:

- *Los objetivos generales y, cuando fueron especificados, también los objetivos específicos de los ciclos de capacitación, fueron globales y poco claros en su formulación. Se tendió a confundir procesos de mucho más largo plazo con la obtención de resultados concretos, factibles de lograrse en eventos de capacitación de tan corta duración y con una población que, en la mayoría de los casos, por primera vez se acercaba a estos temas.*
- *La correa de transmisión entre autoestima, asuntos de género (cómo detectar los roles distintos, la carga de trabajo diferenciada de hombres y mujeres, etc.) y otras temáticas específicas (manejo de la organización, manejo de fondos, manejo ganadero, empresa y mercado, mercadeo, planes de negocios, etc.) no fue definida. En todos los casos, en el papel, se tiene la sensación de una mezcla de contenidos cuya secuencia, articulación y finalidad no está del todo clara.*
- *Lo más preocupante en relación al anterior punto es que los mensajes en cuanto a empresa, micro-empresa, mujeres empresarias, gestión empresarial, plan de negocio, acceso al mercado y todo lo que tenga que ver con esta gran temática-problemática aparece tratado de una manera un tanto simplista. O quizás se utilizaron términos sobredimensionados y no correctos para algo que, en la práctica, era mucho más sencillo como, por ejemplo, enseñar a cuidar la higiene de la persona que va a ofertar productos en el mercado.*
- *En este sentido, hablar de “Planes de negocio” para matrices básicas con varios problemas de estructuración, quizás también puede haber llevado a ciertas confusiones.*
- *No se presentó una metodología clara puesto que se tendió a confundir el uso de técnicas e instrumentos puntuales (reloj de 24 horas, juego de roles, etc.) con la metodología. En este sentido, hay una descripción de las técnicas que se repite en todos los informes y no de una metodología acorde a objetivos circunscritos y puntuales. Tampoco se logra entender bien cuándo era más útil el empleo de técnicas lúdicas y cuándo los participantes hubieran necesitado de una transmisión de conocimientos específicos que no necesariamente es factible de hacerse “sólo” a través de técnicas lúdicas y creativas.*
- *En un caso, “la estrategia metodológica” consistió en un resumen de contenidos sociales, técnicos y organizativos relacionados con el manejo de pastos, contenidos que además guardaron escasa relación con lo que se presentó como “módulo” de capacitación.*
- *Se nota una ausencia de instrumentos que permitan medir realmente los logros. Los capacitadores tienden a ser muy optimistas respecto al grado de adquisición de actitudes que requieren mucho más tiempo para mostrar cambios. Asimismo se tienen dudas respecto a las técnicas utilizadas para detectar “expectativas”, “perspectivas” y “sugerencias” de cara al futuro. Éstas quedan o muy generales o se inclinan hacia una continuidad de los talleres de capacitación realizados por los equipos contratados.*
- *Cuando hubo acuerdos finales como resultado del taller, éstos también fueron tan generales que es difícil entender cómo pudieron ser operativizados.*

Cabe señalar, sin embargo, que las anteriores observaciones técnicas serán matizadas por el encuentro con muchos participantes en los talleres durante la visita a terreno (ver la sección 2.3. del Informe Principal). Asimismo es oportuno enfatizar que MARENASS escogió conscientemente a profesionales locales con una cierta práctica de terreno, otorgándoles confianza para desarrollar sus capacidades y contribuir, de esta manera, a la formación de recursos humanos para las distintas zonas del proyecto. Finalmente cabe señalar que es probable que los capacitadores, por su manejo del relacionamiento de campo, el conocimiento del idioma y sus experiencias anteriores, sean mucho más efectivos precisamente en campo y no tanto en la estructuración de discursos en el papel.

ANEXO 13

Instrumentos utilizados por MARENASS

La información que se consigna en este anexo ha sido recolectada de la siguiente manera:

- *Un trabajo de identificación y revisión de los documentos instrumentales en Santo Tomás escogida como “muestra” de funcionamiento de una OCZ. Es obvio que muchos de estos instrumentos, sobre todo los más formales como los convenios y contratos, son idénticos para todas las zonales.*
- *Algunos instrumentos facilitados por otras OCZs (Andahuaylas y Abancay).*

En relación a cada instrumento se realizan algunas anotaciones breves para ubicar su uso y la explicitación, o no, de algunos criterios de género. Hay que señalar que, en principio, no debería ser considerada “una obligación” que todos los instrumentos tengan esta explicitación. Se hacen estas anotaciones porque sirven como una referencia para los comentarios del Informe Principal.

Fondos de Producción y Comercialización (FPC)

Hoja de “Fondo Semilla” (Santo Tomás, 1998).

Presentaba datos básicos (Comunidad campesina; Club de madre; Actividad que realizarán; Cantidad; Lugar). Este instrumento estaba muy relacionado con el uso del FPC según lo establecido en el diseño ex ante del proyecto, es decir en el manejo de semillas de pastos y arboles. Actualmente ya no se utiliza.

Solicitud de FPC de Semillas (Santo Tomás, 1998)

Al comienzo hubo una equivocación puesto que la solicitud formal se dirigía al Coordinador Zonal de MARENASS. Luego esto se corrigió en el sentido de que la Organización de Mujeres solicita a la Directiva Comunal.

Documento de entrega y recepción para el FPC de Semillas (Santo Tomás, 1998).

Documento a ser firmado entre el Presidente de la Directiva Comunal y la Representante del Club de Madres en función al primer desembolso de USD 500. Se hace referencia al Contrato de Donación firmado entre la Comunidad Campesina y el Proyecto MARENASS.

Documento de compromiso para el FPC de Semillas (Santo Tomás, 1998).

Documento a ser firmado por la Representante del Club de Madres y el Presidente de la Directiva Comunal. Se menciona que los recursos económicos que se entregan por parte de la Comunidad Campesina (que vía sus dirigentes juntamente con MARENASS, supervisan su uso) serán utilizados exclusivamente para labores agropecuarias. Además se pide un compromiso a las mujeres para que participen en los concursos y en la elección de los kamachiq, y a recibir todo el proceso de capacitación y transferencia de MARENASS.

Perfiles de proyecto de avena forrajera (Santo Tomás, 1998).

Era un perfil básico que se utilizó en la primera etapa del FPC. Sólo pedía especificar qué se iba a hacer y cómo.

Perfil de proyecto actual (Santo Tomás, 2000).

Incluye las siguientes partes:

1. Nombre del proyecto.
2. Ubicación.
3. Financiamiento (por lo normal se hace referencia al FPC).
4. Beneficiarios (listado de mujeres).
5. Justificación.
6. Objetivos.
7. Metodología de ejecución.

8. Presupuesto.
9. Cronograma de actividades.
10. Aportes de los beneficiarios.
11. Fecha de presentación del perfil.

Programación de plan de negocios para el año 2000 con organizaciones de mujeres (Santo Tomás, 2000).

Matriz que incluye: i) Ubicación (comunidad y sub zona); ii) Actividades; iii) Mes; iv) Donde lo comercializarán; v) Responsables. Firman la Presidenta de la Organización de Mujeres y el Presidente de la Comunidad.

Contrato de donación con carga para el Fondo de Producción y Comercialización de Semillas (Santo Tomás, 2000).

Se firma el contrato vía las Comunidades Campesinas reconocidas por Ley de la República Peruana pero se señala que el destino de los fondos es para el Club de Madres. Se empieza con un desembolso de USD 500. El tope máximo es de USD 1.500.

En la cláusula segunda se explicita que el fondo será “destinado al Club de Madres... para que sea destinado exclusivamente a la producción y comercialización de semillas a cargo de las mujeres integrantes de este Club”.

En la cláusula tercera, se afirma “Es requisito esencial para la efectivización de la transferencia... la presentación por parte de Club de Madres y la Comunidad Campesina, de la respectiva solicitud previa y debidamente aprobada por el Proyecto MARENASS.

En la cláusula quinta: “En caso de incumplimiento por parte del Club de Madres a las exigencias dadas en la Cláusula anterior o indebida utilización de los fondos transferidos, la recuperación total o parcial de dichos fondos será en beneficio de la Comunidad Campesina, debiendo su Directiva Comunal proceder a dicha recuperación mediante las acciones legales correspondientes...”.

Libro de caja tabulado (Santo Tomás, 2000).

Su estructura, aunque sólo referida al FPC, es parecida al libro que manejan los dirigentes de la comunidad. La diferencia es que la Directiva Comunal maneja el control de todos los fondos, es decir: i) Fondo de Asistencia Técnica (FAT); ii) Fondo de Producción y Comercialización (FPC); iii) Fondo para la Contratación de Promotores Comunales (FOPRO); y iv) Fondo de Premios (FOPRE).

Carpeta por comunidad

Los siguientes son documentos ordenados en carpetas por comunidad en la OCZ de Santo Tomás. Esta carpeta también contiene, en una sección a parte, los anteriores documentos relativos al FPC.

Acta de aprobación y autorización para firma de convenio MARENASS-Comunidad (Santo Tomás, 1998).

Se solicita la personería jurídica y el título de propiedad comunal.

Resolución directorial de la comunidad (Santo Tomás, 1998).

Documento relacionado con el primero.

Diagnóstico de la comunidad (Santo Tomás, 1998).

Información básica (datos socio-económicos y relativos a recursos naturales) que, al comienzo del trabajo en una comunidad, era levantada por la OCZ a través de una ficha. La desagregación por sexo se refiere a: i) Número de varones y número de mujeres en la comunidad; y ii) Presencia de organizaciones femeninas en la comunidad.

Fotos que ilustran los mapas (pasado/presente/futuro) (Santo Tomás, 1998).

Estos mapas representan el resultado de los diagnósticos participativos realizados en las comunidades al empezar el trabajo de MARENASS.

Plan de acción comunal (Santo Tomás, 1998).

Consta de dos matrices.

La primera matriz tiene 3 columnas: i) Tipo de concurso (parciales, integrales, de kamachiq, pasantías); ii) Temas generales de cada concurso; y iii) Meses (en los que se desarrollará la actividad). En la práctica es una suerte de cronograma de concursos y pasantías a nivel de cada comunidad.

La segunda matriz tiene 5 columnas: i) Actividad; ii) Meta; iii) Cuando la van a hacer; iv) Quién lo va a hacer; y v) Observaciones. Esta matriz permite incluir otras actividades a parte de los concursos, identificar a los técnicos especialistas y si la actividad se la hace en faenas comunales o directamente a nivel familiar.

Evaluación de plan de acción comunal (Santo Tomás, 2000).

Es una matriz que incluye 6 columnas: i) Recursos; ii) Actividades; iii) Unidad; iv) Cantidad; v) Nivel (familiar; comunal); y vi) Beneficios.

Convenio de cooperación entre MARENASS y la Comunidad (Santo Tomás, 1998).

Firma el Presidente de la Comunidad y el Coordinador Ejecutivo del Proyecto.

En la cláusula 4.2 acápite d) se dice: “Suscripción del Documento de Compromiso para participar en forma organizada y masiva en el Proyecto, a través de familias campesinas, grupos organizados, clubes de madres y otros grupos organizados de mujeres, centros educativos...”

Contrato de donación con carga para el Fondo de Asistencia Técnica (Santo Tomás, 1998)

El tope que puede recibir cada comunidad en varios desembolsos es de USD 2.500.

Firma el Presidente de la Comunidad y el Coordinador Ejecutivo de MARENASS. La donataria es la Comunidad Campesina, haciéndose referencia a las familias campesinas.

Contrato de donación con carga para el Fondo de Contratación de Promotores Comunales (Santo Tomás, 1998)

Firman el Presidente de la Comunidad y el Coordinador Ejecutivo de MARENASS. La referencia con la que deberá relacionarse el promotor es con la “Comunidad Campesina” y los “comuneros”.

Contrato de locación de servicios (asistente técnico) (Santo Tomás, 2000).

La referencia que se hace es a la comunidad y los grupos de familias. Ver Objeto del Contrato: “Prestación de actividades de asistencia técnica, asesoramiento y capacitación en el mejoramiento de los recursos naturales... de la comunidad campesina de...”. Obligación del Locador: “Presentar la calendarización adecuada de la capacitación a la comunidad campesina de... así como a los grupos de familias”.

Contrato de locación de servicios (promotor comunal) (Santo Tomás, 2000).

Objeto: “El Locatario como Promotor Comunal de la Comunidad Campesina de ...a fin que brinde apoyo técnico y de gestión a la Comunidad movilizándolo a los comuneros”. Entre sus obligaciones está una referencia genérica a “Asesorar en el manejo de los diferentes Fondos recibidos del Proyecto MARENASS”.

Padrón de participantes en concursos (Santo Tomás, 2000).

Presenta desagregación entre hombres y mujeres.

Resultados de calificación (Santo Tomás, 2000).

Presenta desagregación entre hombres y mujeres.

Cuadro final de resultados de concursos (Santo Tomás, 2000)**Orden de mérito en el concurso de la escuela** (Santo Tomás, 2000).**Constancia de entrega de incentivos a Yachachiq** (Santo Tomás, 2000).

Este representa un instrumento particular de algunas sub zonas. Algunas comunidades decidieron pagar menos al promotor y otorgar incentivos anuales a los yachachiq que desarrollan varias actividades (apoyo en la organización de concursos; inscripción de las familias en los concursos; capacitación).

Formato Informe Mensual n...., 2000 de Promotor Comunal (Santo Tomás, 2000).

Se inserta, entre otros aspectos, en la sección "Manejo de Fondos" la referencia al Fondo Semilla para la Producción y Comercialización y se solicita indicar el movimiento del mes. Se trata de una matriz con 5 columnas: i) Fecha; ii) Motivo de ingreso o egreso; iii) Ingresos; iv) Gastos; y v) Saldos.

En el mismo Informe, se desagrega el número de participantes hombres/mujeres sólo en la matriz relacionada con el concurso comunal y no así para el intercomunal y otras actividades.

Programación de contratación de asistencia técnica para el año 2000 N

Matriz que incluye: i) Ubicación (comunidad y sub zona); ii) Recurso; iii) Número de contrataciones; iv) A quienes contrataron; v) Mes; vi) Tiempo de contratación; vii) Costo; y viii) Observaciones. Firman el Presidente comunal y el/los Yachachiq.

Programación de concursos para el año 2000 (Santo Tomás, 2000).

Matriz que incluye: i) Ubicación (comunidad y sub zona); ii) Recurso; iii) Tema del concurso; iv) Aspectos que se considerará; v) Mes; vi) Nivel (comunal, intercomunal); vii) Responsable; y viii) Observaciones. Firman el Presidente Comunal y el/los yachachiq.

Ficha de promotores comunales y promotores por comunidad (Santo Tomás, 2000).

Matriz que incluye: i) Ubicación (sub zona y comunidad), ii) Experiencia; iii) Nombres y apellidos; iv) Edad; v) Estado civil; vi) Sexo; vii) Instrucción; y viii) Libreta Electoral.

Libro de Caja Tabulado (Santo Tomás, 2000).

Ver las observaciones anteriores en el FPC.

Modelo de presentación de las rendiciones (Santo Tomás, 2000). El siguiente es un listado que permite a la OCZ chequear el cumplimiento de los requisitos básicos.

1. Informe general del presidente de la comunidad.
2. Informe sobre el FAT del presidente de la comunidad.
3. Informe sobre FPC por parte de la presidenta del GOM.
4. Rendición FAT:
 - Acta de aprobación de préstamo.
 - Contrato de préstamo.
 - Contrato de naturaleza temporal para asistencia técnica (Declaración Jurada).
 - Boletas de venta.
 - Declaraciones Juradas.
 - Recibo de honorarios profesionales.
 - Informes.
5. Rendición FPC:
 - Acta de aprobación de préstamo.
 - Contrato de préstamo.
 - Boleta de venta.
 - Declaraciones juradas.
 - Informes.
6. Rendición FOPRO
 - Recibo por honorarios.
 - Contrato de promotor comunal.
 - Incentivos a yachachiq (constancia de entrega).
 - Informe del promotor comunal.
7. Rendición FOPRE:
 - Constancia de entrega de premios.
 - Boletas de venta.
8. Extractos.
9. Otros documentos.

Instrumentos de otras OCZs

Formulario Perfil de Negocios con Recursos Naturales (Andahuaylas, 2000).

Es un formulario mucho más complejo del que se utiliza como perfil de proyecto en Santo Tomas. Está siendo validado por la OCZ de Anahuaylas. Se orienta por grupos de interés no necesariamente sólo femeninos. Implica visualizar un conjunto de aportes más allá del FPC (monto solicitado para asistencia técnica, montos de contrapartidas, aportes de terceros). Está más dirigido a identificar el negocio y caracterizarlo aunque no se precisan mucho los resultados del mismo.

Cartilla de calificación (Andahuaylas, 2000).

Los criterios de calificación son técnicos. No entra criterio alguno de género ni siquiera el número de participantes hombres y mujeres.

Cartilla de calificación general (Andahuaylas, 2000). Lo mismo que lo anterior. Solo se anotan los apellidos de las familias.

Reglamento del manejo y ordenamiento de pastos (Abancay, 1998).

Se señala que el pastoreo “es una actividad desarrollada por las mujeres y familias”.

El comité de administración de pastos (CAP) estaría conformado por las integrantes del Club de Madres y miembros de la Junta Directiva de la Comunidad. No se establecen mínimos y máximos de la representación femenina.

Planes de negocio de comunidades nuevas 2000 (Abancay, 2000).

Es una matriz que, por subzona y comunidad, indica: i) actividades; ii) quienes lo hacen; iii) plazo; iv) para qué zona; y v) costo de inversión. Se usa para los FPC.

Planes comunales (Abancay, 2000).

Por subzona se indican: i) nombre del concurso; ii) tipo de concursos; iii) número de comunidades; iv) fecha de inicio; v) fecha final; y vi) mes de contratación yachaq. No hay ningún tipo de información que permita una desagregación.

Bases de concursos

Se presenta una selección casual de las bases de concursos entregadas por MARENASS.

- *Concurso Integral Comunal Pachamama Raymi (Santo Tomas, 1999). Se inserta la siguiente referencia en negrillas “Recuerden. Todas estas actividades hay que hacerlo con la participación de toda la familia, es decir los hijos grandes y pequeñitos, hombres y mujercitas con el papá y la mamá, organizándose de la mejor forma, porque esto también se va a calificar”; “Los jurados elegidos por nuestra comunidad, visitarán tu casa y parcelas, ellos hablarán con todos los miembros de la familia (papá, mamá, hijos, abuelos) para ver si todos saben manejar los recursos”.*
- *Tercer Concurso Parcial Intercomunal Gestión de riego y Cosecha de Aguas (Santo Tomas, sin año). No hay ninguna referencia específica a la participación de las mujeres.*
- *Quinto Concurso Parcial Comunal Riego Parcelario y Manejo de Cultivos (Santo Tomas, sin año). “Concursemos en forma unida con nuestra esposa y nuestros hijos, para aprender y manejar nuestra producción; con esto poco a poco saldremos de la pobreza”. Se hace referencia a que las familias se tienen que inscribir.*
- *Cuarto Concurso Parcial Comunal Manejo Ganadero (Santo Tomas, 1999). No hay ninguna referencia específica a la participación de las mujeres.*
- *Segundo Concurso Parcial Comunal Manejo de Cultivos (Santo Tomas, 1999). No hay ninguna referencia específica a la participación de las mujeres.*
- *Primer Concurso Familiar de Calidad de Rebaño, Higiene de Corral, Manejo, Refacción y Elaboración de Compost (Abancay, 2000). No hay ninguna referencia específica a la participación de las mujeres..*

- *Concurso Parcial Comunal de Manejo y Almacenamiento de Semillas Agrícolas (Abancay, 2000). Sólo referencia a “Todos nosotros con nuestras familias”.*
- *Concurso Parcial Comunal de Producción de Plántones y Árboles Nativos y Frutales (Abancay, 2000). “Participando organizadamente todos nosotros con nuestras familias, incluyendo a nuestras señoras, niños y niñas”.*
- *Primer Concurso Integral Intercomunal de Pachamama Raymi par el Manejo y Gestión de los Recursos Naturales Productivos (Abancay, 2000).
“El pastoreo en muchas comunidades es la actividad de las mujeres. Por esto es bueno tomar el acuerdo sobre los potreros y sobre el pastoreo en la Asamblea Comunal con las Organizaciones de Mujeres”.
“Gestión en organización de mujeres”. “Las organizaciones de mujeres de las comunidades se encuentran compuesta por su Junta Directiva y que engloba a todas las mujeres de la comunidad (casadas, solteras, viudas, divorciadas, niñas, jóvenes y hasta deben incluir los varones para que ayuden en el desarrollo de los trabajos de los negocios rurales que se han obtenido en los Planes de Negocios, que se están ejecutando en la comunidad). Las Organizaciones de mujeres, como toda organización deben tener su Libro de Actas, Reglamento interno y sus planes de negocios contemplados dentro de su Reglamento, se tomará en cuenta el grado de organización que tengan las Organizaciones de Mujeres de las Comunidades, en este gran Concurso” (es parte de los criterios de calificación).*
- *Primer Concurso de Mejoramiento de Viviendas, Construcción de Cocinas Mejoradas y Manejo de Animales Menores (Abancay, 2000). No hay nada referido a las mujeres en la presentación “Todos podemos mejorar nuestras viviendas y tener una cocina mejorada”.*

ANEXO 14

Consideración de los instrumentos vigentes en MARENASS por componente y actividad: Avances en la consideración operativa de la dimensión de género

COMPONENTE DE CAPACITACIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO

ACTIVIDADES	PRINCIPALES INSTRUMENTOS VIGENTES	AVANCES/DIFICULTADES DESDE ANÁLISIS DE GÉNERO	AJUSTES POSIBLES
CAPACITACIÓN DE CAMPESINO A CAMPESINO 1. Pasantías de líderes comunales 2. Capacitación horizontal con yachaq inicialmente contratados por el proyecto. 3. Capacitación a niños/as y maestros/as en educación ambiental.	a. No hay ninguno en particular. b. Propuestas de yachaq. c. Informes de yachaq. d. Propuestas de entidades seleccionadas y contratadas. e. Informes de entidades seleccionadas y contratadas.	B/c. Los yachaq han empezando un proceso de capacitación (filosofía institucional) que debería permitirles mejorar la calidad de sus propuestas e informes. D/e. La dimensión de género no ingresa explícitamente.	a. No se debería diseñar propiamente un instrumento sino recoger información cualitativa al respecto de los resultados de las pasantías (vía los promotores). B/c. Ajustar formatos de informes de yachaq (mantener sencillez pero recoger información acerca del trabajo con mujeres y hombres, señalando las particularidades y las similitudes). Tiene que ser información que sirva a la gente cuando los yachaq sean contratados por los mismos/as usuarios/as. Ver punto del FAT. D/e. Esta capacitación en las escuelas es una ocasión única. Insertar contenidos y metodologías con las entidades contratadas que permitan asociar equidad como parte del enfoque de sostenibilidad.

ACTIVIDADES	PRINCIPALES INSTRUMENTOS VIGENTES	AVANCES/DIFICULTADES DESDE ANÁLISIS DE GÉNERO	AJUSTES POSIBLES
4. CONCURSOS	a. Acta de aprobación y autorización para firma de convenio ⁽³²⁾ MARENASS-Comunidad b. Resolución directorial de la comunidad. c. Diagnóstico de la comunidad (mapas y fotos). d. Plan de acción comunal. e. Evaluación de plan de acción comunal.	a. Instrumento definido (personería jurídica y título de propiedad comunal). b. Ídem que arriba. c. Instrumento en fase de revisión por parte de MARENASS. Se desagrega por sexo número de varones y mujeres de la comunidad y se anota la presencia de organizaciones femeninas. Sin embargo, el equipo ya detectó (también con apoyo de PROFAGEP) un problema en la participación de las mujeres en el DPC que se está tratando de corregir, por iniciativas además de las mismas mujeres. d. Instrumento en fase de revisión por parte de MARENASS. Los cambios en marcha en el DPC están motivando cambios en el enfoque y estructura del plan comunal de manera que pueda integrar el conjunto de actividades que las comunidades desarrollan con los distintos incentivos canalizados por MARENASS. En este marco, ingresaría también el FPC. e. Instrumento en fase de revisión como los anteriores (en realidad se trata de un “paquete” instrumental que incluiría DPC, plan y evaluación plan y que no hace estricta referencia sólo a la actividad de los concursos, aunque ésta sea determinante).	C/d/e. Ajustar los DPC, los planes de acción comunal y la evaluación de los mismos en un único paquete simple que incluyan: i) un registro de hombres y mujeres participantes; ii) técnicas que faciliten la participación y las opiniones de las mujeres; y iii) una articulación de todas las actividades que el proyecto facilitará en la comunidad, evitando el tratamiento separado de los FPC.

³² Es importante subrayar que parte de los instrumentos que se señalan en los concursos, en realidad hacen parte de los convenios globales de la comunidad con el proyecto en términos de formalización de relaciones (convenios, planificación y evaluación), por tanto trascienden a la actividad de los concursos. Sin embargo, como la primera acción que se hace en cada comunidad es el DPC (y se trata de un concurso) por razones expositivas se deja aquí.

	<p>f. Convenio de cooperación entre MARENASS y comunidad.</p> <p>g. Programación de concursos en la comunidad.</p> <p>h. Bases de concurso.</p> <p>i. Padrón de participantes en concursos.</p> <p>j. Cartillas de calificación de concursos (son</p>	<p>f. Instrumento que por el momento incluye sólo la firma del Coordinador Ejecutivo del proyecto y el Presidente de la comunidad.</p> <p>g. Instrumento a ser revisado de acuerdo al nuevo plan de acción.</p> <p>h. Instrumentos que ya han sido ajustados y son permanentemente mejorados a partir de la iniciativa de cada OCZ. En algunos casos se han insertado elementos motivadores para que participen activamente no sólo los hombres sino las mujeres, los niños/as y los ancianos/as.</p> <p>i. Instrumento que no en todas las zonales presenta desagregación en la inscripción entre hombres y mujeres. En algunos casos ya se ajustó.</p> <p>j. Instrumento que está siendo revisado tanto</p>	<p>f. Incluir en éste y todos los documentos formales entre comunidad y proyecto, la firma de la presidenta del GOM y/o Club de Madres para informar y corresponsabilizar respecto al conjunto de actividades que se desarrollarán, y no sólo respecto al FPC.</p> <p>g. Ídem que arriba.</p> <p>h. Acabar de ajustar un mensaje común a todas las bases de concurso, independientemente de las particularidades de cada concurso, en las que queden claros la invitación y el estímulo para la participación y el registro de las mujeres, ya sea solas o con sus familias. Ajustar el lenguaje para llegar más directamente a las mujeres, señalando el apoyo del promotor y los yachachiq a los que ellas se pueden dirigir, así como los hombres, para ser especialmente apoyadas. Mencionar que los criterios de calificación premiarán la participación de las mujeres.</p> <p>i. Asegurarse que todos los padrones incluyan el registro de mujeres y hombres, independientemente que las primeras se presenten solas o con sus familias. Diferenciar entre los dos casos.</p> <p>j. Definir el/los criterios de equidad que</p>
--	---	---	--

	<p>parte de las bases y constituyen la ficha para los jurados)</p> <p>k. Resultados de calificación de concursos.</p> <p>l. Rendición FOPRE (Fondo de Premios)</p>	<p>para los concursos comunales parciales, como particularmente para los integrales. No está claro que se hará para los intercomunales, los de yachachiq, los de las escuelas. Hay tendencias distintas desde una introducción integral de criterios de equidad transversal a las actividades del concurso, al introducir “competencias específicas de equidad” en la línea de lo sugerido por PROFAGEP (ver Anexo 7).</p> <p>k. Instrumento que, por lo menos, en Santo Tomás, presenta desagregación entre hombres y mujeres.</p> <p>l. Es un instrumento más de carácter administrativo-contable.</p>	<p>se introducirían. Pueden haber distintos de acuerdo a las iniciativas y particularidades de cada zona. Lo importante es que se trate de criterios factibles de ser evaluados de manera transparente en los concursos y que sean suficientemente simples para no complicar inútilmente toda la dinámica de los jurados. La introducción de estos criterios implicará una capacitación/información adecuada a ser transmitida a los jurados.</p> <p>k. Introducir al igual que en el padrón, la desagregación hombre/mujer. En lo posible, como en el padrón, se debería poder identificar las mujeres solas y aquellas que se han presentado con sus familias.</p>
--	--	--	--

COMPONENTE DE APOYO A LA PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES	PRINCIPALES INSTRUMENTOS VIGENTES	AVANCES/DIFICULTADES DESDE ANÁLISIS DE GÉNERO	AJUSTES POSIBLES
1. FAT (Fondo de Asistencia Técnica)	<p>a. Contrato de donación con carga para el FAT.</p> <p>b. Contrato de locación de servicios (asistente técnico).</p> <p>c. Programación anual de contratación de asistencia técnica.</p> <p>d. Listado de requisitos de rendición FAT (incluye también informe del yachaq)</p> <p>e. Informe sobre el FAT del presidente de la comunidad.</p>	<p>a. Instrumento que prevé tan sólo la firma entre el Coordinador Ejecutivo del Proyecto y el Presidente de la comunidad. No hay referencias específicas a un trabajo individualizado sino se habla de “la comunidad campesina”.</p> <p>b. Ídem que lo anterior.</p> <p>c. Ídem que lo anterior.</p> <p>d. Los requisitos son de carácter jurídico, contable y administrativo. Por tanto requieren tan sólo capacitación en su uso y, obviamente, no una modificación de su estructura. Sin embargo, es posible ajustar los informes de los yachaq.</p> <p>e. No necesariamente cuenta con un formato.</p>	<p>a. Ajustar introduciendo firma de la Presidenta del GOM y/o Club de Madres para que ellas también ejerzan control sobre este fondo.</p> <p>b. Ajustarse introduciendo: i) especificación de grupos de personas (hombres y mujeres con nombres y apellidos) que serían usuarios/as de la asistencia técnica (no es la comunidad la beneficiaria directa aunque ésta tenga la gerencia del fondo); ii) plan de trabajo de yachaq especificando los métodos de trabajo que se desarrollarán con hombres y mujeres, para facilitar la participación de éstas últimas.</p> <p>c. ¿Tiene que darse una programación anual? En todo caso, si se mantuviera, ver el punto a.</p> <p>d. El informe del yachaq deberá ser lo suficientemente simple pero, al mismo tiempo, dar cuenta del trabajo realizado con mujeres y hombres, enfatizando cómo se las ha involucrado y beneficiado, y el número de participantes desagregado.</p> <p>e. Si se involucra a la Presidenta del GOM y/o Club de Madre en la gerencia, el informe deberá ser conjunto con el Presidente de la comunidad.</p>

ACTIVIDADES	PRINCIPALES INSTRUMENTOS VIGENTES	AVANCES/DIFICULTADES DESDE ANÁLISIS DE GÉNERO	AJUSTES POSIBLES
<p>2. FOPRO (Fondo de Contratación de Promotores Comunales)</p>	<p>a. Contrato de donación con carga para el FOPRO.</p> <p>b. Contrato de locación de servicios (promotor comunal).</p> <p>c. Listado de requisitos de rendición FOPRO (incluye informe de promotor comunal).</p> <p>d. Ficha de promotores comunales.</p>	<p>a. Ídem a contrato de FAT.</p> <p>b. Ídem a locación servicios asistente técnico.</p> <p>c. La parte administrativa es ídem a FAT. Sin embargo el informe de los promotores está siendo ajustado en algunas zonales por lo menos para discriminar el número de varones y mujeres participantes en los concursos comunales.</p> <p>d. Instrumento que registra por sexo los posibles promotores. Se está ampliando para los yachaq también.</p>	<p>a. Ídem a contrato de FAT.</p> <p>b. Puesto que se trata de un contrato con toda la comunidad, y no sólo con grupos de familias, prever firm de Presidenta de GOM y/o Club de Madres. Además incluir criterios de atención específica y/o conjunta de mujeres.</p> <p>c. Ajustar formato informe de promotor (simple pero introduciendo criterios de atención a las mujeres durante el conjunto de sus actividades).</p>

ACTIVIDADES	PRINCIPALES INSTRUMENTOS VIGENTES	AVANCES/DIFICULTADES DESDE ANÁLISIS DE GÉNERO	AJUSTES POSIBLES
3. FPC (Fondo de Producción y Comercialización)	a. Programación de plan de negocios con organizaciones de mujeres b. Perfil de proyecto c. Formulario Perfil de Negocios con Recursos Naturales d. Solicitud de FPC e. Documento de entrega y recepción FPC f. Documento de compromiso para FPC g. Contrato de donación con carga para el FPC h. Listado de requisitos para rendición FPC (incluye informe y libro de caja tabulado)	En general: <ul style="list-style-type: none"> • Una parte de los instrumentos implica una relación del GOM con las autoridades de la comunidad que “avalan” la solicitud de las mujeres y norman las modalidades de entrega y uso de los FPC. • Otros instrumentos están relacionados con el perfil de negocios (hay variaciones entre las OCZs entre el perfil de proyecto y el formulario de perfil de negocios). Otros instrumentos son de carácter administrativo.	Algunos ajustes posibles: i) si el FPC ingresa al plan de acción comunal y los demás convenios/contratos globales, se pueden evitar todos los avales que aún se están solicitando al Presidente de la comunidad; ii) establecer una ficha sino única por lo menos similar para efectuar el seguimiento de los FPC. Una particular atención deberá ser otorgada a los FPC que se asimilan en los planes de negocio; iii) discutir más a fondo el formato ya sea del perfil como de los planes de negocios luego de su validación.

En este Anexo se consideran los dos principales componentes que están ligados a la ejecución del proyecto con los actores locales. Éstos son:

- Capacitación y Cambios Tecnológico (CCT).
- Servicios de Apoyo a la Producción.

La idea es relacionar: i) principales actividades del componente; ii) principales instrumentos vigentes; iii) avances en la consideración operativa de la dimensión de género en los instrumentos; y iv) posibles ajustes. En relación a los ajustes, cabe señalar que aquí se hacen consideraciones puntuales, instrumento por instrumento. Las recomendaciones finales, más de carácter orientador global en cuanto al mejoramiento del conjunto de herramientas de MARENASS desde el punto de vista de género, se encuentran en el Capítulo 3. Se considera entonces este anexo como una base para aquellas recomendaciones.