

FOCOSUR

**Emprendimientos que aportan
al bienestar y desarrollo
del sur de Perú**



Fondo de Cooperación
para el Desarrollo Local
FOCOSUR

Setiembre 2007 – Setiembre 2012

Mg. Soc. **Alipio Montes Urdy**
Econ. **Juan Catacora Bruna**

FOCOSUR

**Emprendimientos que aportan
al bienestar y desarrollo
del sur de Perú**

Mg. Soc. **Alipio Montes Urday**
Econ. **Juan Catacora Bruna**

Coordinador del proyecto: Mg. Soc. Alipio Montes Urday

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional
del Perú N0 2013-04320

1ra. edición: Marzo 2013
500 ejemplares

Diseño y diagramación:
Caramba Comunicaciones
RPC 958981579

Impresión. El ALVA SRL
Cruz Verde 451 Arequipa-Perú Telf. 608484

© 2013, CEDER
Centro de Estudios para el Desarrollo Regional
Urb. Aurora F 13, Arequipa –Perú
Telf. (51-54) 289405 Fax (51-54) 282887
Celular:959609126 RPM: #269666
E-mail: ceder@ceder.org.pe
www.ceder.org.pe

Contenido

Presentación	7
Nuestra gratitud	9
Introducción	11
1. Caracterización de la experiencia	13
1.1 Identificación de la experiencia	13
Mapa: Ámbito del proyecto FOCOSUR	15
1.2 Caracterización de la población	18
1.3 Metodología de trabajo implementada por CEDER	22
1.4 El rol de la Fundación Interamericana en el desarrollo del proyecto FOCOSUR	28
2. La experiencia de ejecución de las instituciones	31
2.1 Principales problemas que dieron origen a los proyectos	31
2.2 El proceso de implementación de los proyectos de los subdonatarios	33
2.3 Factores positivos y negativos que condicionaron el desarrollo de los proyectos	38
2.4 Articulaciones institucionales y movilización de recursos	40
2.5 Seguimiento y evaluación de los proyectos	42
3. Logros más importantes de FOCOSUR	44
3.1 Logros a nivel de los beneficiarios	44
3.2 Mejoras en las capacidades de los subdonatarios	53
3.3 Mejoras en las capacidades de CEDER	55
4. Conclusiones y lecciones	57
4.1 Conclusiones	57
4.2 Lecciones Aprendidas	61
5. Documentos y otras fuentes consultadas	64

Presentación

Como pocas veces lo hacemos, la experiencia de gestionar un proyecto “desde el segundo piso”, como suele decirse cuando se opera como entidad canalizadora de recursos hacia otras, a través de diversos mecanismos de acceso a los mismos, representa todo un desafío, al mismo tiempo que una enorme responsabilidad, sobre todo cuando se tiene que atender a instituciones y organizaciones con características disímiles, con líneas y formas de trabajo distintas, procedentes de tres regiones con características también específicas cada una. Falta decir, para completar la idea, que fue la primera experiencia de esta naturaleza que nos tocó emprender. ¡Pero lo hicimos...!

... Y lo hicimos bien.

La región sur del país, particularmente los departamentos de Arequipa, Moquegua y Puno, donde el CEDER ejecuta proyectos de desarrollo, bajo la modalidad de intervenciones integrales con enfoque de cadena, ofrece una multiplicidad de opciones emprendedoras de los campesinos agricultores, ganaderos, microempresarios y otros de las zonas rurales, así como de pequeños productores y prestadores de servicios en las zonas urbanas de los tres departamentos.

Para dinamizar estas potencialidades, el CEDER y la Fundación Interamericana de los EE.UU. dieron cuerpo

al proyecto denominado “Fondo de Cooperación para el Desarrollo Local” FOCOSUR, generándose un fondo concursable manejado por el CEDER, destinado a financiar pequeños proyectos productivos, capaces de mejorar el empleo y el ingreso familiar, en los tres departamentos.

Los temores y angustias iniciales, propias de quienes asumen aventuras antes no transitadas, se fueron disipando conforme avanzaba el proyecto y se afirmaba el trabajo y la experiencia del equipo técnico y administrativo. Finalmente, cuando concluyó el proyecto, la gran recompensa al esfuerzo y compromiso asumido fue el valioso aporte del proyecto a más 1500 familias beneficiarias, a través de cuatro concursos y 21 proyectos ejecutados, dándoles la oportunidad de emprender acciones productivas que cambiarían su situación, desarrollando sus capacidades técnicas y emprendedoras, y proporcionándoles recursos básicos para concretar sus propuestas.

Esta es la experiencia que ponemos a consideración de usted, esperando le sea una motivadora travesía, por cada una de sus etapas, narradas con detalle y lenguaje sencillo. Si ello contribuye a la reflexión, aun mejor entendimiento de la realidad, y a la identificación de propuestas de desarrollo viables en las zonas rurales y urbano marginales del país, nos sentimos más que satisfechos.

Juan Catacora Bruna
Presidente del CEDER

Nuestra gratitud

Ningún logro es posible sin la participación concomitante de personas e instituciones, con visiones y compromisos concurrentes. Por eso, nuestro reconocimiento a quienes escribieron la historia de FOCOSUR con sus valiosos aportes:

A los productores y productoras, que con su dedicación, esfuerzo y creatividad, hicieron posible la implementación de los diferentes proyectos.

A las instituciones contrapartes, que se compraron el pleito de diseñar, e implementar las diferentes propuestas de desarrollo.

A la Fundación Interamericana, que nos brindó los recursos financieros y el soporte técnico para llevar adelante la experiencia.

Gracias a todos y todas, hombres y mujeres, que desde diferentes roles aportaron al éxito de la experiencia.

Introducción

Entre setiembre del 2007 y setiembre del 2012 la Fundación Interamericana (IAF) y el Centro de Estudios para el Desarrollo Regional (CEDER) ejecutaron el Proyecto “Fondo de Cooperación para el Desarrollo Local” (FOCOSUR), cuyo objetivo principal estuvo orientado a mejorar los niveles de empleo y de ingreso, y al fortalecimiento de las capacidades técnico productivas, empresariales y ciudadanas de los sectores poblacionales más pobres de la región sur del Perú.

En términos generales, la experiencia consistió en la implementación de un fondo de recursos financieros, proporcionados por la Fundación Interamericana y la ejecución de 22 proyectos de desarrollo, que resultaron ganadores en los 4 concursos públicos implementados, y que fueron presentados por organizaciones de productores y organismos no gubernamentales de desarrollo (ONGs), en varios distritos de los departamentos de Arequipa, Moquegua y Puno.

Para CEDER, la implementación de FOCOSUR constituyó un desafío y, al mismo tiempo, una experiencia sumamente novedosa y aleccionadora, en la medida en que se trató de un proyecto diferente a los que tradicionalmente ha venido ejecutando, que ha permitido mejorar las condiciones de vida de más de 1500 familias, fortalecer las capacidades de 16 instituciones ejecutoras, y sus propias capacidades en la gestión de proyectos de desarrollo.

Los resultados más relevantes del trabajo se presentan en tres capítulos y en un acápite de conclusiones y lecciones aprendidas. En el primero se da cuenta, de manera sucinta, de las principales características de la experiencia; en el segundo, se reconstruye el proceso de implementación de la experiencia, relevando las estrategias más importantes utilizadas durante el proceso; al tercero le corresponde la tarea de dar cuenta de los principales logros del proyecto, en los tres actores involucrados directamente en el proceso: beneficiarios, subdonatarios y CEDER, en el desarrollo de sus capacidades, en el mejoramiento de activos, y en el mejoramiento del empleo y del ingreso.

En las conclusiones se relevan las características más saltantes de la experiencia, las estrategias implementadas, los logros más relevantes de la misma, y los principales factores que condicionaron el éxito y aquellos que lo limitaron; y, finalmente, el documento concluye con un pequeño acápite dedicado a sintetizar las lecciones más importantes que se desprenden de la experiencia, principalmente en torno a los factores de éxito o fracaso.

Para terminar, queremos aprovechar la oportunidad para expresar nuestra gratitud a la Fundación Interamericana, por brindarnos la oportunidad de ayudar a miles de pobladores pobres, en su lucha por superar sus condiciones de pobreza, y, sobre todo, por confiar en nosotros la ejecución de proyectos de esta naturaleza.

Arequipa, marzo del 2013



Turistas instalados en hospedaje (Amantani - Puno)

1. Caracterización de la experiencia

1.1 Identificación de la Experiencia

La experiencia, denominada proyecto Fondo de Cooperación para el Desarrollo Local (FOCOSUR), consistió en la implementación de un fondo de recursos financieros, proporcionados por la Fundación Interamericana (IAF), y la ejecución de 22 proyectos de desarrollo presentados por organizaciones de base y ONGs, ganadores en 4 concursos públicos.

Tales proyectos estuvieron orientados a mejorar los niveles de empleo y de ingreso de la población más pobre de la región sur del Perú.

Se trata de una experiencia diferente a la implementación clásica de proyectos, en la medida que el CEDER se constituye en una entidad de segundo piso, encargada de la administración de los fondos y el seguimiento y evaluación de las iniciativas que resultaron ganadoras en los diferentes concursos convocados por FOCOSUR.

Este Proyecto se desarrolló entre los meses de setiembre del 2007 y setiembre del 2012, en 24 distritos de 9 provincias de los departamentos de Arequipa (03 provincias), Moquegua (02 provincias) y Puno (04 provincias).

Cabe indicar que inicialmente el CEDER consideró como ámbito de FOCOSUR todas las provincias de los departamentos de Arequipa y Moquegua, y sólo 03 provincias de Puno (Puno, Lampa y San Román).

Este ámbito se consideró fundamentalmente atendiendo a la capacidad operativa del CEDER, pues una condición para la implementación de FOCOSUR, establecida entre éste y la IAF, fue que los gastos operativos de seguimiento y evaluación de

los proyectos deberían asumirse principalmente por la primera, es por ello que se decide tener como ámbito el espacio donde CEDER ejecutaba otros proyectos, que sirvieran de soporte a FOCOSUR.

Posteriormente se amplió el ámbito a todo el departamento de Puno, debido a la demanda de diversas organizaciones.

La finalidad del fondo fue identificar, seleccionar y financiar las mejores propuestas de desarrollo, cuyos objetivos centrales busquen mejorar los niveles de empleo y de ingreso, así como el fortalecimiento de las capacidades técnico - productivas, empresariales y ciudadanas de los sectores poblacionales más pobres de la región sur del Perú.

El proyecto se propuso como población objetivo llegar a pobladores de escasos recursos económicos, tanto rurales como urbanos, de los departamentos arriba indicados.

Desde su concepción, el proyecto consideró como modalidad de asignación de los recursos, la realización de concursos públicos, ejecutándose cuatro concursos, donde se presentaron un total de 117 propuestas, de las cuales 22 fueron seleccionadas para su financiamiento y ejecución, correspondiendo 11 proyectos al departamento de Puno, 09 al departamento de Arequipa, y 02 al departamento de Moquegua.

Cabe indicar que del total de proyectos seleccionados, 21 de ellos concluyeron satisfactoriamente, y uno tuvo que ser suspendido al tercer mes de ejecución, debido a problemas de incumplimiento del contrato de la entidad ejecutora.

CUADRO N° 1: RELACIÓN DE PROYECTOS SELECCIONADOS Y EJECUTADOS

Nombre del Proyecto	Institución Ejecutora	Ubicación		Presupuesto asignado por FOCOSUR
		Región	Distrito	
Fortalecimiento de capacidades de familias que promueven el turismo rural vivencial en la isla de Amantaní - Puno.	CEDESOS	Puno	Amantaní	19 026,53
Fortalecimiento de las capacidades de producción y comercialización de artesanías en alpaca de los asociados de la micro empresa artesanías “El TUMI”.	VIPADES	Puno	Juliaca	18 967,63
Desarrollo de la competitividad en la producción comercial de hilos de fibra de alpaca en las comunidades de la zona cordillera y alta del distrito de Ácora.	CID	Puno	Ácora	15 970,96
Fortalecimiento de capacidades técnico productivo y empresarial de artesanías tejido punto a mano de la Asociación de Comunidades Aymaras-Ácora.	CEDAR	Puno	Ácora	19 560,80
Desarrollo de capacidades productivas - empresariales de los productores de ganado vacuno del distrito de Caracoto.	SID PERU	Puno	Caracoto	20 011,95
Mejoramiento del servicio turístico en los diferentes eslabones del turismo rural en el distrito de Atuncolla.	CIED	Puno	Atuncolla	19 331,53
Fortalecimiento de capacidades de las artesanas y artesanos de la microem-presa artesanías “El Tumi”.	Microempresa El Tumi	Puno	Juliaca	18 293,85
Fortalecimiento de capacidades en producción y comercialización de artesanías de fibra de alpaca de la Asociación de Artesanos “Galaxia”, el Collao - llave.	Asociación Galaxia	Puno	llave	17 750,63
Fortalecimiento de capacidades de productores de ganado vacuno en el distrito de Macarí - Puno.	IDES	Puno	Macarí	19 949,77
Mejoramiento de las capacidades en el engorde y comercialización de ovinos en siete comunidades de la provincia de Melgar - Puno.	Prelatura de Ayaviri	Puno	Ayaviri	19 855,40
Fortalecimiento de las capacidades técnico productivas y comercialización de la quinua de la Asociación de Productores Agropecuarios y Agroindustriales “Los Halcones” de Alto Huancarani - Azangaro.	CEDAR	Puno	Azángaro	1 869,39
Desarrollo competitivo de productores alpaqueros en la post producción y comercialización de fibra en el distrito de Callalli - Arequipa.	SID PERU	Arequipa	Callalli	18 252,13
Planta de Maquila en Tejido de Punto.	CESEM	Arequipa	Uchumayo	15 945,49
Gestión de empleo sostenible en Arequipa “Progresemos”.	CEGIPET	Arequipa	Arequipa	15 876,66
Instalación y consolidación de una producción homogénea de palto Hass en el distrito de La Joya – Arequipa.	Agroexport La Joya	Arequipa	La Joya	18 131,03
Fortalecimiento de los procesos de producción y productividad de cuyes en el distrito Majes.	ASDE	Arequipa	Majes	19 963,70
Gestión sostenible de residuos sólidos urbanos a través de una economía social y solidaria.	CECYCAP	Arequipa	Hunter Paucarpata M.Melgar	19 509,72
Producción y comercialización de cuyes de Chiguata.	Yanapaj Maki	Arequipa	Chiguata	14 058,27
Fortalecimiento de las cadenas productivas de cárnics y lácteos en los distritos de Chuquibamba e Iray.	EMPROCACH	Arequipa	Chuquibamba Iray	19 949,77
Mejora de la capacidad productiva del sector de los camélidos sudamericanos en el anexo de Tocrá.	ACRILLAT	Arequipa	Yanque	17 575,82
Desarrollo de capacidades empresariales y fortalecimiento de iniciativas de autoempleo de jóvenes de la Pampa Inalámbrica de la provincia de Ilo, región Moquegua.	CEOP ILO	Moquegua	Ilo	19 935,95
Producción y comercialización de hojas de vid para exportación.	APA Sánchez Cerro	Moquegua	Omate	10 945,28
TOTAL				380 732,26

FUENTE: Actas de Proyectos Ganadores e Informes Financieros de FOCOSUR.

El monto total ejecutado en los 21 proyectos fue de US\$ 380 732,26, de los cuales US\$159 262,59 se ejecutaron en el departamento de Arequipa (42%), US\$30 881,23 en el departamento de Moquegua (8%), y US\$190 588,44 (50%) en el departamento de Puno.

¡OJO: IMPRENTA!!!

EL MAPA DEBE IR EN DOBLE PÁGINA
INSERTADO EN ESTE LUGAR Y DOBLADO, O
SEA OCUPA LAS PÁGINAS 15 Y 16.

¡OJO: IMPRENTA!!!

ESTA PÁGINA (16) NO EXISTE, ES EL REVERSO DEL MAPA.



Capacitación: Siembra (AGROEXPORT-La Joya)

Los sectores económicos donde se desarrollaron los proyectos son diversos:

a) Agropecuario: En este sector se desarrollaron 11 proyectos en las líneas de cría de camélidos sudamericanos (2), para la producción de carne y fibra, para el mercado interno y la exportación; producción y transformación de leche (2), para el consumo del mercado interno; crianza de ovinos para carne (1), para el consumo interno; cultivo de palta (1), principalmente para exportación; producción de carne de cuy (2), para el abastecimiento del mercado interno; producción de hoja seca de vid (1), insumo para medicina alternativa, para exportación; y, producción y transformación de carne de porcino (1) para el mercado interno, con una inversión realizada por FOCOSUR de US\$ 180 562,51 (47,43%).

b) Industria artesanal textil: Aquí se ejecutaron 6 proyectos, en las líneas de hilado y tejido a mano en diversos tipos de fibra (3), principalmente para el mercado interno y la demanda del turismo; elaboración de prendas de vestir en punto a mano y máquina de tejer (2), tanto para el mercado interno como para exportación; y, servicios de maquila en prendas de vestir en fibra de alpaca (1), para

empresas dedicadas a la producción y exportación de este producto, la inversión de FOCOSUR fue de US\$ 106 489,36 (27,97%).

c) Turismo: Se desarrollaron dos proyectos sobre turismo rural comunitario, con una inversión total de US\$ 38 358,06 (10,07%), por FOCOSUR.

d) Servicios ambientales: Se ejecutó un proyecto en la temática de reciclaje de residuos sólidos, bajo un esquema de economía solidaria, con una inversión total de FOCOSUR de US\$ 19 509,72 (5,12%).

e) Microempresa industrial y de servicios: En este sector se ejecutaron dos proyectos: uno orientado a desarrollar emprendimientos juveniles en diferentes actividades económicas: talleres artesanales, producción de alimentos, venta de mercadería variada, servicios personales, etc.; y el otro promovido por un grupo de discapacitados visuales, destinado a ofrecer servicios de masoterapia para la salud y la estética personal, así como a la venta de productos relacionados con el tema. En estos proyectos la inversión de FOCOSUR fue de US\$ 35 812,62 (9,41%).

1.2 Caracterización de la población

El proyecto estableció como población objetivo dos tipos de actores: beneficiarios finales, a pobladores de escasos recursos económicos que trabajen en diversas actividades; y, como beneficiarios intermedios, a ONGs, organizaciones de los productores, y programas de responsabilidad social. Veamos a continuación las características más resaltantes de cada uno de estos tipos de actores:

1.2.1 Población beneficiaria

Como se indicó más arriba, el proyecto FOCOSUR tuvo como finalidad mejorar los niveles de empleo y de ingreso de la población más pobre de los departamentos de Arequipa, Moquegua y Puno, de allí que las dos condiciones exigidas para seleccionar a los beneficiarios finales del proyecto, fue que se encuentren en situación de pobreza o pobreza extrema, y que estén dispuestos a emprender acciones para mejorar su empleabilidad y/o su nivel de ingreso.

En los 21 proyectos ejecutados participaron un total de 2158 beneficiarios, pertenecientes a 1592 familias (en su mayoría jefes de hogar), observándose una predominancia relativa en las mujeres (55,4%), frente a los varones (44,6%).

Cabe destacar que el proyecto inicialmente se propuso beneficiar a 720 familias, como se verá luego, esta ampliación fue posible gracias a la movilización y canalización de recursos de diversas instituciones y, a un

buen manejo de los mismos, que realizaron las diferentes organizaciones subdonatarias.

En los 21 proyectos ejecutados participaron un total de 2158 beneficiarios, pertenecientes a 1592 familias (en su mayoría jefes de hogar), observándose una predominancia relativa en las mujeres (55,4%), frente a los varones (44,6%)

La predominancia de las mujeres se explica básicamente por el hecho de que el CEDER, como gestor del Fondo, y los subdonatarios, como ejecutores, puso énfasis en priorizar la participación de la mujer en el proyecto, a fin de contribuir con el mejoramiento de la equidad de género.

Es de mencionar, que la presencia significativa de la mujer se dio en todos los proyectos, especialmente en los de industria artesanal textil, producción y transformación de carne de porcino y, en los proyectos de turismo; donde la mayor parte de los beneficiarios fueron mujeres.

En relación a la edad, se encontró que la mayoría de los beneficiarios oscilan entre 30 y 60 años de edad (80%); el 9% son jóvenes menores de 30 años y el 11% restante son personas que tienen más de 60 años (Padrón de los beneficiarios de los proyectos).

Respecto a la condición social que tenían los beneficiarios, se observa que éstos provienen de diversos sectores sociales: el 78,7% son campesinos pobres, dedicados principalmente a las labores agropecuarias y, complementariamente, a las labores artesanales; el 6,4% son pequeños agricultores, que se dedican principalmente a la producción de leche de vacuno o fruta; el 5,5%, desempleados/as, que viven

Grupo GALAXIA



CUADRO N° 2: POBLACIÓN BENEFICIARIA SEGÚN SECTOR SOCIAL Y SEXO

GRUPO SOCIAL	Hombres	Mujeres	Total	%
Campesinos pobres	828	871	1 699	78,73
Pequeños productores agrícolas	50	89	139	6,44
Desempleados urbanos	6	114	120	5,56
Jóvenes urbanos	47	90	137	6,35
Discapacitados	21	11	32	1,48
Asalariados agrícolas	15	16	31	1,44
TOTAL	967	1 191	2 158	100

FUENTE: Padrones de beneficiarios de los diferentes proyectos

en las ciudades de Arequipa o Juliaca; el 6,3%, jóvenes desempleados o subempleados radicados en la ciudad de Ilo (Moquegua); el 1,5%, personas con discapacidad visual desempleados que radican en la ciudad de Arequipa; y, el 1,4%, asalariados agrícolas.

Finalmente hay que indicar que del total de beneficiarios, el 62,2% tiene como lengua materna al quechua, además de hablar español; el 17,7% tienen como idioma materno al aymara; y, el 20,1% hablan exclusivamente el español.

1.2.2 Organizaciones Subdonatarias:

En las bases de los concursos se establecieron que los proyectos podían ser presentados y ejecutados por organizaciones de la población, ONGs y programas de responsabilidad social promovidos por las empresas. Los 22 proyectos seleccionados en los 4 concursos, fueron presentados por 20 instituciones, de las cuales, 13 son ONGs, y 7 organizaciones de productores.

Cabe indicar, que del total de ONGs, sólo una de ellas está ligada a una organización de empresarios, se trata del Centro de Servicios Empresariales (CESEM), perteneciente a la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

No obstante que el CEDER tuvo mucho interés en convocar la participación de la empresa privada, a través de sus programas de responsabilidad social, como cofinanciadores de las iniciativas, no se logró el compromiso de ninguna de ellas.

Esta situación se explica por dos razones: de un lado, en la región, durante la ejecución de FOCOSUR eran muy pocas las empresas que operaban programas de responsabilidad social y casi todos eran implementados por unidades especializadas de la misma empresa; y, de otro lado, el CEDER no tuvo la experiencia ni los contactos necesarios para convocar y negociar con dichas empresas. Una de las características predominantes de las instituciones participantes en FOCOSUR, es que mayormente se trata

de organizaciones relativamente pequeñas, con limitadas capacidades operativas y financieras.

Al momento de la selección de los proyectos, 10 de ellas tenían un presupuesto anual inferior a 50 000 dólares, con

Clasificando fibra de alpaca (CID Ácora)





Cualquier lugar es bueno para trabar (CEDAR, Acora - Puno)

lo cual desarrollaban uno o dos pequeños proyectos o actividades de menor dimensión; 6 tenían presupuestos que oscilaban entre 50 000 y menos de 150 000 dólares al año; y, en 4 de ellas sus presupuestos estaban en el rango de 150 000 a menos de 500 000 dólares anuales.

Se decidió trabajar también con estas instituciones por dos razones: a) De un lado, las inversiones que ellas realizaban en el ámbito del proyecto eran pequeñas; y, b) Ni en el convenio entre CEDER y la IAF, ni en las bases de los concursos se establecieron límites, por lo que primó la calidad de la propuesta

Cabe destacar que de las 20 subdonatarias, dos de ellas forman parte de instituciones de ámbito internacional, de tamaño medio; otras dos son de ámbito nacional; y, las demás operan en ámbitos locales.

Igualmente destacamos que en la experiencia no se ha observado ninguna asociación entre el ámbito de la institución y del grado de compromiso que tienen estas instituciones con el desarrollo de las poblaciones beneficiarias; más bien, el grado de compromiso depende fundamentalmente del interés y la política institucional, así como de la voluntad y capacidad de los equipos que operan en los proyectos.

Las mencionadas, a pesar de tener ámbitos de influencia internacional o nacional, se comportan como entidades pequeñas, por sus capacidades operativas y financieras, en el ámbito local donde trabajan.

Aun cuando en las bases de los concursos no se

establecieron límites en el tamaño de las organizaciones elegibles, en la práctica se promovió la participación de organizaciones relativamente pequeñas, con ámbitos fundamentalmente locales. Sin embargo, 4 de ellas podrían considerarse como instituciones relativamente grandes, que por la calidad de sus propuestas y el monto de inversión en el ámbito, relativamente pequeño resultaron ganadoras.

Dentro de las debilidades que se identificaron en el proceso de ejecución de los proyectos se pueden mencionar las siguientes:

- Limitada capacidad para la formulación de proyectos. Si bien es cierto, todas las instituciones identificaron bien el problema y la solución correspondiente, que dio origen al proyecto, presentaban serias dificultades en el proceso de formulación, que se expresan en el limitado manejo de información, inadecuada formulación de objetivos, imprecisión en los indicadores, incongruencias en la formulación del presupuesto, etc.

Estas limitaciones fueron particularmente notorias en las organizaciones de los productores, debido a su poca experiencia en la preparación y ejecución de proyectos, además de que todas ellas no cuentan con personal especializado. Para superar dichas limitaciones, precisamente, en las bases del concurso, se previó una etapa de reformulación de las propuestas que resultasen ganadoras.

- Deficiencias en el sistema de monitoreo de los proyectos, en la mayoría de instituciones, expresadas

en la carencia de un sistema de registros tanto de actividades como de resultados, e incomprensión de los formatos tanto técnicos como financieros.

- Dificultades en la organización de la información administrativa y contable, pues muchas de ellas no cuentan con personal permanente encargado de esta labor.

Particular mención merece la institución CEDAR, que resultó ganadora de dos proyectos: el primero para mejoramiento de la producción de hilo de alpaca en la zona de Acora, con resultados aceptables; y, un segundo proyecto, sobre producción de quinua, en cuya ejecución mostró gruesas debilidades operativas, lo que obligó al cierre del proyecto al tercer mes de iniciado. Sin embargo, hay que mencionar que CEDAR ganó esta segunda propuesta en mérito a la concepción de desarrollo incorporada en el proyecto y, sobre todo, al gran potencial que tiene la quinua para mejorar los ingresos de los campesinos pobres.

Lamentablemente, el equipo encargado de FOCOSUR, no se percató de las debilidades técnico administrativas en que se encontraba CEDAR, en ese momento. Tales debilidades están relacionadas con que CEDAR no pudo conseguir otras fuentes de financiamiento posterior a la culminación del primer proyecto, que le permita mantener su personal técnico y administrativo.

En contraste con las debilidades encontradas, las instituciones subdonatarias presentaron las siguientes fortalezas, que ayudaron a superar con suficiencia las debilidades iniciales.

- Clara identificación de los problemas y soluciones que dieron origen a los proyectos, convirtiéndose en un factor clave para el éxito de los mismos.

- Interés y voluntad en implementar de la mejor manera los proyectos, salvo una de ellas que motivó el cierre del proyecto a los tres meses de iniciado, como se indicó más arriba. Capacidad de generar alianzas con distintos actores, que dieron origen a una importante cantidad de recursos canalizados y movilizados.

- Buena capacidad técnica para la ejecución de las actividades previstas en los proyectos, en la mayoría de las instituciones subdonatarias.

- Manejo transparente y ordenado de los recursos financieros, por parte de todos los subdonatarios.

En síntesis, se puede afirmar que las fortalezas de las distintas instituciones subdonatarias constituyeron el principal factor que permitió superar las debilidades, contribuyendo con ello al éxito de los proyectos. Vale destacar que de todas las fortalezas, la de mayor importancia lo constituye el alto interés y la buena voluntad de casi todos los subdonatarios para superar sus dificultades e implementar los proyectos con la mayor eficiencia posible.

Particular atención merecen las organizaciones de los productores, que a pesar de no tener muchas capacidades técnicas, pudieron neutralizar sus principales debilidades recurriendo a la fortaleza señalada.

Prácticas de taller de tejido a máquina (VIPADES-Juliaca - Puno)



1.3 Metodología de trabajo implementada por el CEDER

A continuación se presenta una síntesis de la metodología de trabajo implementada por el CEDER, en los procesos de selección de las propuestas, en el seguimiento y evaluación de las mismas, y en la administración de los recursos. Hay que destacar que en todo el proceso, se movilizaron todas las capacidades de la institución desarrolladas durante más de 25 años de trabajo, en la implementación de proyectos de desarrollo en diferentes líneas. Sin embargo, en la medida en que se trataba de un proyecto diferente a los anteriores, nuevo para el CEDER, fueron muchos los aspectos donde se tuvieron que realizar innovaciones y/o adecuaciones de las metodologías de trabajo.

1.3.1 Proceso de selección de las propuestas

Como se indicó más arriba, la selección de las mejores propuestas de proyecto se realizó mediante la organización e implementación de concursos públicos. Durante la ejecución de FOCOSUR, se ejecutaron un total de cuatro concursos, lográndose la presentación de 117 propuestas, y la concurrencia de 70 instituciones. Del total de propuestas se seleccionaron 22 para su ejecución. Concluyéndose satisfactoriamente 21 proyectos.

Cada concurso se normó en base a un reglamento (bases del concurso) en el cual se establecieron la finalidad del fondo, prioridades, ámbitos, criterios de elegibilidad de las instituciones participantes, criterios de evaluación de las propuestas, condiciones del financiamiento, entre otras.



Secado de hoja de vid (Omate, Moquegua)

La finalidad del fondo fue identificar, seleccionar y financiar los mejores proyectos de desarrollo, que estén orientados a mejorar los niveles de empleo y de ingreso, así como al fortalecimiento de las capacidades técnico-productivas, empresariales y ciudadanas de los sectores poblacionales más pobres de la región sur del Perú. Es decir, una condición fundamental para que las propuestas sean elegibles, fue que estas tendrían como objetivo central la mejora del empleo y los ingresos de las familias pobres de las regiones Arequipa, Moquegua y Puno. Cada concurso asignó montos a financiar de hasta US\$ 20 000 dólares, por propuesta, en periodos de ejecución de 6 meses a un año.

Para la calificación de las propuestas presentadas se constituyó un comité evaluador integrado por un representante de la IAF, un representante de CEDER y un representante de los Colegios Profesionales de Arequipa. Básicamente se utilizaron tres tipos de criterios de evaluación: 1) Impacto del proyecto en el empleo, ingreso; 2) Capitalización y desarrollo de emprendimientos; 3) Viabilidad técnica, económica, ambiental, organizacional e institucional de la propuesta; y, otros aspectos complementarios, como efectos sobre el medio ambiente, equidad de género y ciudadanía.

Prácticamente en los cuatro concursos las bases no sufrieron cambios significativos, en el mejor de los casos lo que se hizo es algunos ajustes o precisiones de forma.

Cada concurso comprendió las siguientes fases:

a) Convocatoria y difusión de bases: A fin de lograr una amplia participación, en cada concurso se realizó la convocatoria a través de conferencias de prensa, comunicados radiales, notas periodísticas, afiches, bifoleados e invitaciones escritas a diversas instituciones y organizaciones, en los tres departamentos. Así como desplazamientos de los integrantes del equipo, a las capitales de los otros departamentos, para tener reuniones de trabajo con las organizaciones interesadas. En esta tarea se comprometió prácticamente a todos los integrantes del CEDER, para difundir la convocatoria en los ámbitos de sus otros proyectos.

b) Taller de formulación de proyectos: Con el fin de mejorar las capacidades para la formulación de proyectos, así como se disipen todas las dudas en el llenado de los formularios correspondientes, en cada concurso se realizó un taller de formulación de proyectos. Aun cuando no tuvo carácter obligatorio, la mayoría de las instituciones candidatas participaron en los talleres.

c) Elaboración y presentación de propuestas: Estuvo a cargo de las instituciones interesadas. La propuesta comprendió dos formatos, uno sobre el proyecto propiamente dicho, y el otro sobre la experiencia institucional. Las propuestas se entregaban en versión electrónica y física, conforme a lo establecido en las bases.

d) Evaluación de los Proyectos: Se realizó en dos etapas: en la primera, el equipo técnico del proyecto se encargó de seleccionar las propuestas e instituciones elegibles, según lo establecido en las bases; y, en la segunda, se desarrolló la evaluación propiamente dicha, que comprendió, a su vez, tres sub etapas: la primera, evaluación de los proyectos de acuerdo a los criterios establecidos a cargo del comité evaluador, obteniéndose como resultado una lista de proyectos superior en 50% al número de proyectos que podrían ser ganadores; en la segunda, se realizaron visitas de campo de verificación y complementación de información de los proyectos que resultaron pre seleccionados en la sub etapa anterior, a cargo del equipo del proyecto; finalmente, una tercera sub etapa, consistente en que el comité evaluador realiza la calificación final de los proyectos pre seleccionados, teniendo en cuenta la información recogida en campo por el equipo del proyecto, dando como ganadores a las mejores propuestas, que tenían calificaciones superiores al puntaje mínimo establecido en las bases, en orden de mérito, hasta cubrir el fondo concursado.

Sibienesciertoqueelprocesodeselección delaspropuestas fue complejo y relativamente oneroso; consideramos que



Trabajando en el Taller-AQP (CESEM)

este resultó bastante pertinente y adecuado para asegurar la selección de buenas propuestas; como ya se indicó, de las 22 propuestas seleccionadas, solo en una de ellas hubo error en la selección de la entidad subdonataria.

El problema más bien se encontraría en la limitada capacidad de las sobdonatarias para elaborar propuestas, lo cual hizo que en la etapa final de reajustes se consumiera bastante tiempo, y quizás en la flexibilidad que CEDER mostró en los plazos establecidos para esta última etapa, lo cual contribuyó a que los procesos se prolongaran aún más.

Para mejorar se propone, de un lado, que la participación en los talleres de formulación de proyectos, sea obligatoria para todas las instituciones que quieran participar en el concurso, lo que aseguraría propuestas técnicamente mejor sustentadas, reduciendo significativamente los tiempos y costos de la etapa final; y, de otro lado, los plazos establecidos en el concurso, deben cumplirse estrictamente, incluso en la última etapa de reajuste de las propuestas. Como se dijo, en esta etapa el CEDER fue flexible.

e) Publicación de proyectos ganadores: A través de la página web de CEDER y comunicaciones electrónicas a las instituciones participantes.



Visita de monitoreo IAF (Agroexport La Joya)

f) Ajuste de las propuestas ganadoras: Luego que las propuestas fueran seleccionadas como ganadoras, fue necesario proceder a su ajuste, siguiendo las recomendaciones del comité evaluador y del equipo técnico del CEDER.

g) Preparación y firma de contratos.

Es preciso indicar que todas las fases del concurso se desarrollaron de acuerdo a lo previsto, a excepción de la etapa de ajuste de propuestas. Específicamente, esta etapa demandó bastante trabajo del equipo de CEDER, mucho más de lo previsto. Como se indicó en un párrafo anterior, una de las debilidades más importantes de la mayoría de las instituciones participantes en los concursos, fueron las deficiencias técnicas en la formulación de las propuestas. Para ello, el equipo técnico (tres personas) tuvo que conocer las diferentes zonas de trabajo; tener reuniones de asesoramiento con los equipos de los subdonatarios; y, revisar las propuestas en varias oportunidades, hasta lograr el proyecto definitivo.

Si bien es cierto que esta etapa resultó bastante laboriosa, en la práctica fue uno de los momentos más fructíferos y enriquecedores para el aprendizaje de ambas partes, ya que ello permitió aprendizajes significativos, tanto en los aspectos metodológicos de los proyectos como en los contenidos técnicos de las actividades promovidas.

No obstante, que el CEDER tiene una buena experiencia en la formulación de proyectos, asesorar a diferentes organizaciones con capacidades disímiles y proyectos de distinta naturaleza, resultó un desafío, al comienzo muy difícil, sobre todo para conciliar con los puntos de vista de los subdonatarios, que obligó a desarrollar nuevas capacidades, tanto en el equipo del CEDER como en los subdonatarios, lo que permitió enfrentar exitosamente el desafío.

A CEDER le permitió desarrollar habilidades para sincronizar los distintos puntos de vista de los otros actores, respecto a un determinado problema o aspecto tecnológico, así como ampliar la información y conocimiento técnico sobre otras líneas de intervención diferentes, en las cuales el CEDER nunca había trabajado, tales como: industria textil, turismo rural, servicios de masoterapia, y reciclaje de residuos sólidos mediante economías solidarias.

1.3.2 Monitoreo de los proyectos

En base a la experiencia del CEDER y el dialogo con los subdonatarios se preparó una propuesta metodológica, para el monitoreo de los proyectos, la misma que fue incorporada como parte del convenio de financiamiento. En este documento se establecieron las normas y procedimientos del monitoreo de los proyectos, tanto técnico como administrativo, allí se señalan los

objetivos del monitoreo, los indicadores a monitorear; la obligatoriedad que tiene la institución subdonataria de implementar registros, tanto para actividades como para resultados; los periodos de visitas de campo y de reportes, entre otros.

A continuación se detallan las características de cada uno de estos aspectos.

1. Indicadores: Los indicadores a monitorear fueron de dos tipos: a) los indicadores consignados en el marco lógico de cada proyecto, tanto en actividades como en componentes, propósito y finalidad; y, b) una lista de indicadores extraída del marco de desarrollo de base (MDB): Puestos de trabajo, ingreso promedio, adquisición de conocimientos, aplicación de conocimientos, uso de crédito, movilización de recursos, canalización de recursos, cooperación, alianzas estratégicas, y divulgación. El indicador de crédito se utilizó únicamente en dos proyectos que desarrollaron este servicio.

El problema principal en el uso de los indicadores se presentó al inicio de los proyectos, generalmente por incompreensión de los conceptos o por carencia de metodologías de medición. Este problema fue superado progresivamente con el apoyo técnico del CEDER, en la mayor parte de casos.

2. Registro: Con el asesoramiento del equipo de FOCOSUR, todas las instituciones subdonatarias lograron implementar sus registros para las actividades y componentes, sin embargo, para los indicadores relacionados con el empleo y el ingreso, no se pudo establecer registros específicos, obligando a utilizar procedimientos de estimación a partir de registros de producción o entrevistas a los beneficiarios.

3. Visitas de campo: Por norma, se estableció que las visitas de campo debían realizarse una antes del inicio del proyecto, luego visitas trimestrales, y una al concluir el proyecto. En la práctica no se logró realizar todas las

visitas establecidas, debido a diversos problemas de orden operativo, lográndose ejecutar en algunos casos las cinco visitas y en los demás entre tres y cuatro visitas. En total se realizaron 70 visitas. El objetivo de las visitas era verificar y/o complementar la información reportada por los subdonatarios y, más que todo, asesorar en la solución de diferentes problemas o dificultades que se presentaron 100 en la ejecución del proyecto. Este trabajo estuvo a cargo del equipo de FOCOSUR, integrado por tres personas, quienes se distribuyeron el trabajo por proyecto, es decir cada técnico tenía a cargo el monitoreo de un grupo de proyectos.

4. Reportes: Para ello se establecieron dos formatos, uno para dar cuenta del avance de las actividades y los indicadores establecidos en el Marco Lógico, y otro, el MDB establecido por la Fundación Interamericana. La elaboración de los reportes fue bastante heterogénea, algunos subdonatarios (la minoría), desde un comienzo lograron presentar toda la información necesaria de manera coherente; en cambio, la mayoría, sobre todo en los primeros reportes, tenía serias limitaciones en el manejo de la información (información incompleta, información sin sustento, incongruencia entre los diferentes datos, etc.). Por este motivo, muchas veces los reportes no reflejaban la situación real del avance de los proyectos. Para resolver este problema el equipo de monitoreo tuvo que asumir la tarea de capacitar y asesorar en el manejo de los instrumentos.

Es importante indicar, que de todos los subdonatarios que presentaron mayores dificultades estuvo en la implementación de sistema de registros y de elaboración de reportes, fueron las organizaciones de los productores, pues para la mayoría de ellas se trataba del primer proyecto que ejecutaban.

El sistema de monitoreo de FOCOSUR se propuso dos objetivos: a) Asegurar el éxito de los proyectos, identificando errores y deficiencias oportunamente, para corregirlos o aciertos para afirmarlos; y, b) Transferir capacidades a los subdonatarios en los temas de

Visita de CEDER y IAF (ASDE-Majes)





Visita de CEDER (GALAXIA)

elaboración de indicadores, implementación de registros de monitoreo; y elaboración de reportes.

Aun cuando el CEDER no tuvo la oportunidad, anteriormente, de hacer monitoreo a otras instituciones, internamente puso énfasis en la construcción de un sistema de monitoreo para los diferentes proyectos que ejecuta. Esta experiencia y conocimiento fue trasladada a los subdonatarios.

En síntesis, podemos decir que la metodología de monitoreo consistió en el establecimiento de normas y procedimientos, y en el acompañamiento a los subdonatarios por parte del equipo del CEDER, a través de vistas de campo, reuniones en oficina y atenciones de consulta, a través del teléfono y correos electrónicos, para transferir capacidades y resolver los problemas que se presentaron durante la ejecución de los proyectos.

En este sentido, podemos afirmar que el trabajo de monitoreo se convirtió en la mejor oportunidad para desarrollar aprendizajes mutuos entre el CEDER y los subdonatarios, así como un instrumento de motivación tanto para los beneficiarios como para los subdonatarios, para alcanzar los objetivos y metas previstas.

Precisamente, todos los subdonatarios reconocen como una de las fortalezas del CEDER su buena experiencia y conocimiento sobre monitoreo.

A continuación presentamos dos testimonios que dan cuenta de ello:

“La metodología de monitoreo nos ayudó a resolver diferentes problemas y dificultades que se presentaron en el proyecto, y nos ayudó a armar el sistema de registros de actividades y reportes” (CECYCAP).

“Buena coordinación, así como un nivel de enseñanza de fácil y claro entendimiento” (Galaxia).

Sin embargo, una de las limitaciones en el trabajo de monitoreo, fue que en algunos casos, específicamente en los proyectos de industria artesanal textil y turismo, no se pudo desarrollar asesoría técnica en los aspectos relacionados con el desarrollo de estas actividades, debido a que los encargados del monitoreo no son especialistas en tales temas, limitando su labor básicamente a las tareas de monitoreo: verificación y recojo de información y asesoramiento en temas de manejo de registros y preparación de los reportes.

En los otros proyectos, además de cumplir la labor de monitoreo, los técnicos ofrecieron asesoramiento técnico en diversos aspectos relacionados con la actividad del proyecto (producción, transformación, comercialización, etc.).

De esta suerte, la experiencia le permitió aprender al CEDER aspectos técnicos de las actividades de artesanía textil y turismo, además de mejorar sus procedimientos de monitoreo; y, los beneficiarios reforzaron sus capacidades en la implementación y gestión de sus proyectos.

1.3.3 Administración de los recursos

Como parte del contrato de subdonación, se estableció el manual de procedimientos administrativos, donde se precisan todas las normas de uso y gestión de los recursos asignados a los proyectos, y los procedimientos de rendiciones, modificaciones presupuestarias y presentación de reportes financieros; así como un calendario de desembolsos.

Además, antes de iniciar el proyecto fue necesario realizar un taller de capacitación sobre el tema, con la participación de los responsables técnicos y administrativos de los proyectos ganadores.

La primera transferencia se realiza al comenzar el proyecto, y para las siguientes transferencias, los subdonatarios realizan solicitudes de desembolso, teniendo en cuenta lo establecido en el cronograma (bimestral) y el nivel de ejecución presupuestaria.

El control del uso de los fondos se llevó a cabo a través de la revisión documental (comprobantes de pago, movimientos bancarios, formatos de reporte) a cargo de la responsable administrativa financiera del proyecto, buscándose que los gastos se hayan realizado siguiendo los procedimientos establecidos, que se hayan aplicado a la actividad y rubro correspondiente, y que los comprobantes de pago sean legalmente válidos.

Complementariamente, la administración de FOCOSUR realizó, por lo menos una vez, la verificación de los registros y la información contable y administrativa, en las propias sedes de las entidades ejecutoras.

Para la modificación presupuestaria se precisaba de una solicitud sustentatoria, la misma que era aprobada o rechazada por el coordinador del proyecto, según su pertinencia.

Como lo reconocen los propios subdonatarios, los procedimientos y formatos utilizados fueron adecuados, ya que facilitaron la transferencia oportuna de los recursos y, sobre todo, el uso eficiente y racional de los mismos.



Casa Hospedaje en Amantani-Puno (CEDESOS)

“Hubo respeto y adecuado manejo de procedimientos, los desembolsos eran oportunos y puntuales, se usaron formatos adecuados y nos capacitaron en el manejo financiero” (CEDESOS)

“El reglamento de fondos era comprensible, así como los formatos simplificados para solicitar los fondos; la puntualidad de los desembolsos y el cronograma facilitaban el seguimiento de los gastos programados y ayudaban en los informes financieros; y, dada la buena comunicación, nuestras dudas eran absueltas de manera rápida” (TUMI).

Sin embargo, una de las limitaciones identificada por los mismos, fue la “rigidez” en el manejo presupuestario, ya que cualquier modificación tenía que ser autorizada por el CEDER, quizás lo mejor habría sido establecer un margen de flexibilidad para mover el monto de una partida hacia otra, según las necesidades del proyecto, tal como lo establece la IAF en sus convenios, permitiendo la disminución hasta 15% de una partida y el incremento a otra, hasta el 25% de su presupuesto. Obviamente esta limitación se tradujo en mayor trabajo para ambas partes, aunque no afectó el desarrollo de los proyectos.

“Había rigidez en el manejo de las partidas, que no permite abordar inconvenientes; no se puede cambiar actividades y presupuestos, que en el campo son necesarios de ser modificados” (ASDE).

1.4 El rol de la Fundación Interamericana en el desarrollo del proyecto FOCOSUR

Además de financiar los fondos de FOCOSUR, por un monto de 494 950 dólares, la Fundación Interamericana desempeñó un rol sustantivo en la ejecución del proyecto, convirtiéndose en un socio estratégico del CEDER, ya que la propuesta misma fue formulada conjuntamente entre ambas instituciones, y luego, durante la ejecución, se convirtió en ente facilitador de los procesos de gestión del proyecto, aportando propuestas y soluciones a los diferentes problemas y dificultades que se presentaron a lo largo de la experiencia. Sin duda alguna este fue uno de los principales factores que contribuyó al éxito del proyecto

Cada uno de los integrantes del equipo de la fundación ha desempeñado un rol sustantivo, que ha contribuido a su mejor implementación.

En el caso del responsable del servicio de enlace local, además de facilitar la comunicación con la IAF, sus aportes estuvieron dirigidos a resolver dudas o preocupaciones, tanto de orden técnico como administrativo, que se presentaron en el día a día del proyecto, o en todo caso, estos fueron canalizados a la Fundación Interamericana.

El responsable de verificación, además de cumplir este

rol, ayudó a mejorar los procesos metodológicos para organizar mejor el sistema de registros y de estimaciones de resultados, así como la preparación de los reportes Programático y MDB.

Por su parte, el auditor contribuyó a mejorar los procesos de registros contables, así como el control del uso de los recursos, y prevenir posibles errores de tributación y de aspectos laborales.

La representación para Perú tuvo la virtud de convertirse en acompañante durante la formulación de la propuesta y a lo largo de todo el proceso de ejecución de la misma, aportando sugerencias y recomendaciones que permitieron mejorar el desempeño del proyecto.

De otro lado, los informes programáticos son bastante funcionales, pues aportan la información necesaria para facilitar el conocimiento del proceso de implementación y avance del proyecto.

Respecto al MDB, para el CEDER no le resultó difícil de manejar, este devino en un sistema sencillo y comprensible, pero al mismo tiempo potente, ya que permite consignar información relevante sobre los logros de los proyectos.

Representante de IAF observando diseños (VIPADES-Juliac)



Sin embargo, para la mayoría de los subdonatarios, resultó un poco difícil de manejar, sobre todo, en los primeros reportes, debido a que no lograban entender adecuadamente las distintas categorías consignadas en el formato. Particularmente este problema fue más marcado en los subdonatarios que son organizaciones de los productores. Para ello se tuvo que ofrecer la capacitación y el asesoramiento correspondiente.

Sobre el proceso de aprobación de enmiendas, ellas tienen la debilidad de demorar demasiado tiempo, generando dificultades e incertidumbre en la ejecución de las acciones respectivas.

Finalmente, un aspecto que merece destacar, es el hecho de que la IAF tiene la política de respetar la autonomía institucional, política que es implementada por todo su equipo, lo cual permite a la institución donataria ejecutar con mayor libertad e iniciativa sus diferentes propuestas; siendo su preocupación central crear condiciones favorables para que estas propuestas sean implementadas de la mejor manera.

En todo caso, su debilidad mayor sería la lentitud en el proceso de aprobación de las enmiendas.

Producción de Pastos Asociados (IDES Puno)





Tejido avanzado (VIPADES-Juliaca)

2. La experiencia de ejecución de las instituciones

2.1 Principales problemas que dieron origen a los proyectos

En general, todos los proyectos identificaron como problema principal los altos niveles de sub empleo y/o los bajos ingresos que percibían los grupos de productores considerados como posibles beneficiarios, respondiendo al objetivo central de FOCOSUR. El problema de sub empleo generalmente está asociado a la carencia de recursos productivos, baja productividad del trabajo y, a las condiciones precarias en que la mayoría de estos realizaban sus actividades. Así mismo, hubo un grupo de beneficiarios, que al inicio del proyecto se encontraban en situación de desempleados.

Las causas que originaron este problema son diversas, según la rama de actividad económica. A continuación reseñamos las más saltantes por cada sector:

2.1.1 Problemas técnico productivos:

Sector agropecuario: Entre los problemas más recurrentes se tienen los siguientes: escaso desarrollo de la infraestructura pecuaria; mala calidad genética de los reproductores (ovinos, vacunos, alpacas, porcinos y cuyes); insuficiente disponibilidad de alimentos para las crías; uso de prácticas de crianza inadecuadas; elevados índices

de morbilidad y mortalidad; deficiente disponibilidad de alimentos para los animales; desconocimiento de prácticas de producción de cultivos orgánicos (vid), y de palta para la exportación; y bajos niveles de rendimiento.

Sector textil: En este sector, los problemas más recurrentes fueron: limitada disponibilidad de herramientas y máquinas para el tejido; deficiencias en los diseños y acabados del producto; poca diversificación de productos y modelos; y, escaso capital de trabajo.

Sector turismo: Dentro de este sector tenemos: deficiente infraestructura y equipamiento de hospedajes y de otros servicios turísticos; desconocimiento de técnicas de preparación de alimentos, tendido de camas y atención al cliente; esto se traducía en servicios turísticos de baja calidad.

Sector de servicios ambientales: Limitadas capacidades técnicas para el acopio, clasificación y manejo de residuos sólidos; trabajo en condiciones de alto riesgo para la salud de las mujeres; y, carencia de equipamiento básico para el manejo de los residuos sólidos.



Campaña de sensibilización - Urb. LaNegrita (CECYCAP-AQP)

tradicionales, en condiciones desfavorables al productor (peso, precio, etc.); baja calidad y deficiente presentación de los productos; volúmenes de comercialización pequeños; y desconocimiento de costos de producción.

En el sector de artesanía textil: Los problemas más saltantes tienen que ver con pequeños volúmenes de comercialización y venta mayormente a mercados locales; limitada articulación entre artesanos y baja calidad de los productos; carencia de marcas para la comercialización; desconocimiento de mecanismos de promoción y marketing del producto; y, caída en la demanda y en los precios de los productos textiles, como consecuencia de la crisis internacional.

En el sector turismo: Los problemas más relevantes fueron: oferta desorganizada de los servicios turísticos; preferencia de las agencias por las familias más influyentes de la comunidad; monopolio de las agencias más grandes asentadas en Puno; baja capacidad de negociación de los beneficiarios con los posibles demandantes; y, ausencia de mecanismos de promoción de los servicios turísticos.

En el sector de servicios ambientales: Los problemas más recurrentes fueron: existencia de muchos intermediarios; volúmenes de venta reducidos y oferta desorganizada; baja capacidad de negociación de las recicladoras; y, desconocimiento de empresas mayoristas de comercialización.

En el sector de microempresa industrial y servicios: Los problemas fueron: oferta reducida de sus productos; carencia de mecanismos de promoción y marketing de los pequeños negocios, y escasa disponibilidad de capital. Además, en este sector el grupo de beneficiarios discapacitados visuales no ejercían este negocio, convirtiéndose en una alternativa para la generación de empleo.

2.1.3 Problemas en el nivel organizacional

Una de las características comunes a todos los beneficiarios de FOCOSUR, es el bajo nivel de organización que tienen, que se expresa en: reducido número de integrantes de la organización; prestación de servicios a sus afiliados de manera esporádica; alto grado de desconfianza y conflictividad entre sus integrantes; y, elevados niveles de informalidad y deficiente manejo de sus registros.

La identificación de estos problemas sirvió de punto de partida a los subdonatarios para diseñar las diferentes propuestas, como se verá a continuación.

Sector microempresa industrial y de servicios:

En este sector, los problemas más recurrentes en los emprendimientos juveniles fueron: carencia de capital de trabajo para emprender el negocio; y, pequeños negocios basados más en la intuición que en criterios racionales; y, en el caso del proyecto promovido por los discapacitados visuales los problemas más recurrentes fueron: conocimientos elementales sobre masoterapia de los beneficiarios; carencia de infraestructura y equipamiento para ofrecer el servicio; falta de capital de trabajo para implementar el negocio.

2.1.2 Los problemas de mercado y comercialización:

En el sector pecuario los problemas más saltantes están referidos a comercialización a través de intermediarios

2.2 El proceso de implementación de los proyectos de los subdonatarios

2.2.1 Identificación del ámbito y de los beneficiarios

La identificación del ámbito y de los beneficiarios, fue responsabilidad de cada una de las instituciones participantes en los concursos. Como ya se indicó, el CEDER estableció como ámbito general todas las provincias de los departamentos de Arequipa y Moquegua, y las provincias de Puno, San Román y Lampa, del departamento de Puno, durante los tres primeros concursos, ampliándose durante el cuarto concurso al todo el departamento. Es, en este marco, que las diferentes instituciones participantes realizaron sus propuestas.

Explorando los antecedentes de trabajo de las instituciones ganadoras en los concursos, se encontró que casi todas, de una o de otra forma, ya tenían relaciones de trabajo con los grupos beneficiarios, algunas de ellas, porque habían ejecutado alguna actividad en la zona, aunque no necesariamente de las mismas características de la propuesta del proyecto; en otros casos se trata de la organización misma de los productores.

Para la elección de los beneficiarios, los diferentes subdonatarios usaron básicamente los siguientes tres criterios:

- Que ejecute una actividad económica que tenga buenas potencialidades de desarrollo, a fin de lograr la mejora del empleo y del ingreso de los productores.
- Que la mayoría de los beneficiarios del ámbito seleccionado se encuentren en situación de pobreza; y,
- Que expresen su voluntad de participar en las diferentes acciones del proyecto.

Además, en las bases se estableció como un criterio complementario, la incorporación del mayor número posible de mujeres, a fin de contribuir al desarrollo de la equidad de género. Probablemente esto explique que al final la mayoría de beneficiarios de FOCOSUR resultaran de este género.

2.2.2 Objetivos y principales componentes

Para organizar la estructura de los componentes de las diferentes propuestas los subdonatarios tuvieron en cuenta la finalidad establecida por FOCOSUR, y el análisis de los problemas hechos en cada caso. De esta manera, el objetivo principal de todos los proyectos estuvo orientado

a mejorar los niveles de empleo y de ingreso, de los grupos beneficiarios. Como se señaló más arriba, la razón de ser del fondo fue precisamente este objetivo, de allí que todos los proyectos tuvieron que organizarse en torno a él.

Para alcanzar tal objetivo, los proyectos se organizaron básicamente en torno a seis componentes: 1) mejoramiento de infraestructura, 2) mejoramiento de equipamiento, 3) capacitación técnico productiva, 4) crédito, 5) articulación comercial, y 6) fortalecimiento organizacional.

a) Mejoramiento de infraestructura

De los veintiún proyectos ejecutados, siete desarrollaron este componente, consistente en: construcción de galpones de cría de cuyes (2 proyectos); construcción de módulos de engorde de ganado ovino (1 proyecto); instalación de pequeñas granjas de crianza de porcinos (1 proyecto); construcción de secadores de hoja de vid (1 proyecto); construcción y acondicionamiento de servicios higiénicos, cocinas y dormitorios para el turismo rural (1 proyecto); y, construcción de un centro de acopio y clasificación de fibra de alpaca (1 proyecto).

Modulo de crías (EMPROCACH)





Galpón de cuyes funcionando (ASDE-Majes)

Para la construcción de la infraestructura, se contó con el aporte de los beneficiarios, del proyecto, y en algunos casos de municipalidades distritales. Generalmente el proyecto y las municipalidades aportaron recursos para la adquisición de materiales de construcción no existentes en la zona (cemento, fierro, madera, etc.), servicios (alquiler de maquinaria, mano de obra calificada, entro otros) y dirección técnica; en cambio, los beneficiarios se encargaron de proporcionar la mano de obra no calificada y materiales de la zona (arena, piedra, adobe, etc.).

Cabe indicar que en todos los casos, las metas alcanzadas han sido bastante superiores a las previstas.

Del total del valor invertido en infraestructura, aproximadamente entre el 30 y 60% fue inversión realizada

por los beneficiarios, el subdonatario, la municipalidad u otros. Los proyectos donde se observa mayor contrapartida fueron en la construcción del centro de acopio de fibra de alpaca y en la construcción de los galpones de crianza de cuyes y de porcinos.

b) Mejoramiento del equipamiento:

De los veintiún proyectos ejecutados, la mayoría (19 proyectos) desarrollaron acciones orientadas a mejorar el equipamiento de los beneficiarios. Dentro de los equipos adquiridos en el marco del proyecto se tienen: picadoras de forraje (1 proyecto); máquinas y herramientas de tejido (4 proyectos); utensilios y otros implementos para los servicios turísticos (2 proyectos); implementación de camillas, muebles y otros implementos para servicios de masoterapia (1 proyecto); material de laboratorio y otros

utensilios para quesería (1 proyecto); mesas, balanzas, muebles y otros implementos para centro de acopio de fibra (1 proyecto); triciclos e indumentaria para el trabajo de reciclaje de residuos sólidos (1 proyecto); jaulas de maternidad y otros implementos para crianza de porcinos (1 proyecto); equipos de cómputo y de multimedia (5 proyectos); molino y otros implementos para la producción de embutidos (1 proyecto); e implementos para la producción de forraje hidropónico (1 proyecto).

Cabe indicar que de todo el equipamiento adquirido con el proyecto, únicamente los referidos a la producción de forraje hidropónico para cuyes, no está funcionando, debido a que los beneficiarios no lograron aprender la tecnología de la producción hidropónica, además de que demanda un mayor esfuerzo que no motiva a los beneficiarios para usar esta tecnología.

El financiamiento del equipamiento estuvo a cargo mayormente del proyecto y, en menor medida, de los beneficiarios.

c) Capacitación técnico productiva y empresarial
Este componente estuvo destinado fundamentalmente a mejorar los procesos tecnológicos y de gestión empresarial de las diferentes actividades promovidas por los proyectos. Los temas trabajados en la línea técnico productiva fueron: Prácticas mejoradas de crianza de vacunos, ovinos,

porcinos, alpacas y cuyes; técnicas de cultivos forrajeros; producción de hoja orgánica de vid como insumo médico; técnicas de cultivo de palta; técnicas de hilados y fabricación de diversas prendas de vestir en punto a mano y a máquina; atención al turista; técnicas de masoterapia para salud y belleza; técnicas de acopio, clasificación y manejo de residuos sólidos; y, técnicas de elaboración de productos cárnicos.

En gestión empresarial se trabajaron los temas de elaboración de costos de producción y rentabilidad (10 proyectos); técnicas de administración de negocios (5 proyectos); y, articulación comercial (todos los proyectos)

Además de estos temas, de manera transversal los diferentes proyectos trabajaron los temas de equidad de género, medio ambiente y liderazgo.

Los sectores donde más participaron son: agricultura (1 273), manufactura (805) y mercadeo (805). En total se capacitaron 4 174 personas, de acuerdo al siguiente cuadro. Cabe destacar que en el proyecto no se previeron metas de capacitación, la única meta establecida fue la del número de familias beneficiarias en 720.

En la capacitación se utilizaron diferentes estrategias metodológicas, entre las que destacaron:

CUADRO N° 3: INFRAESTRUCTURA CONSTRUIDA O MEJORADA POR TIPO

Tipo de Infraestructura	Meta Prevista	Meta Alcanzada
Construcción de galpones de cría de cuyes	18	32
Construcción de galpones de engorde de ovinos	50	67
Granjas de crianza de porcinos	10	15
Construcción y mejoramiento de secadores de hoja de vid	19	19
Mejoramiento de casas hospedaje para turismo	36	36
Construcción de centro de acopio y clasificación de fibra de alpaca (1)	1	1
Total unidades mejoradas o construidas	134	170

(1) El centro de acopio tuvo una meta inicial de 60 m², para funciones de acopio y clasificación de fibra; pero se pudo construir un área total de 122.14 m², con una ampliación del centro a 106.96 m², además de 02 oficinas de 7.59 m² c/u.

FUENTE: Informes finales de Proyectos

CUADRO N° 4: NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS POR SECTORES

DESTREZA	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Agricultura	686	39,91	587	23,91	1273	30,50
Manufactura	93	5,41	712	29,00	805	19,29
Construcción	31	1,80	42	1,71	73	1,75
Medio Ambiente	32	1,86	69	2,81	101	2,42
Administración	107	6,22	204	8,31	311	7,45
Mercadeo	388	22,57	417	16,99	805	19,29
Liderazgo	200	11,63	152	6,19	352	8,43
Participación cívica	5	0,29	15	0,61	20	0,48
Sistema jurídico	8	0,47	9	0,37	17	0,41
Financiamiento	18	1,05	35	1,43	53	1,27
Sistema político	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Salud	36	2,09	21	0,86	57	1,37
Otro: especifique	115	6,69	192	7,82	307	7,36
TOTAL	1719	100	2455	100	4174	100
Relación porcentual %	41,18		58,82		100,00	

FUENTE: Informes finales de Proyectos

- Talleres de capacitación de carácter teórico y práctico, dirigidos a todos los beneficiarios de los proyectos. Generalmente los talleres tuvieron dos etapas: En la primera se desarrollaban los fundamentos teóricos del tema, en base a exposiciones dialogadas, a cargo de un especialista, y el uso de medios audiovisuales como transparencias, videos, diagramas, etc. En la segunda etapa, los participantes desarrollan ejercicios prácticos de manera grupal o individual, bajo la asesoría del profesional encargado. En el caso de los proyectos agropecuarios esta segunda etapa se realizaba en las parcelas de los mismos productores.

- Asistencia técnica individual y grupal a todos los beneficiarios. A fin de ayudar a resolver problemas inmediatos en la producción y/o comercialización, así como para reforzar los conocimientos desarrollados en los talleres, todos los proyectos implementaron servicios de asistencia técnica, los que se realizaban en la misma parcela o unidad económica de los beneficiarios.

- Intercambios de experiencias: Con la intención de aprender de otras experiencias similares, siete proyectos



implementaron acciones de intercambio en las líneas de artesanía textil, turismo rural, crianza de ganado vacuno lechero, producción de palta, y acopio de residuos sólidos.

- Producción de material educativo: A fin de reforzar y profundizar los procesos de aprendizaje, todos los proyectos produjeron material educativo (trifoliados, manuales, folletos, etc.), principalmente en la temática productiva.

Analizando la pertinencia de la temática desarrollada, se puede afirmar que en la fase de producción, los contenidos y las metodologías desarrolladas por casi todas instituciones fueron bastante pertinentes, ya que respondieron a los problemas y necesidades identificados y, este factor es uno de los principales que contribuyó al éxito del proyecto.

En contraste, en la línea de gestión empresarial se observan gruesas deficiencias, en casi todas las instituciones, pues muchas de ellas tocaron los temas de manera superficial y “de pasada”, y aquellas que intentaron hacerlo un poco más detallado no desarrollaron una metodología adecuada. Pensamos que estas limitaciones se deben principalmente a que la mayoría de los subdonatarios no tiene mucha experiencia en el desarrollo de capacidades empresariales, limitación ésta en la que se incluye al CEDER, salvo una de ellas (CESEM) que trabajó con bastante eficiencia.

d) Crédito

Este componente no estuvo previsto en el proyecto por las restricciones establecidas en el convenio de cooperación con la Fundación Interamericana; sin embargo, dos instituciones lo implementaron: CEOP ILO y CEDESOS. La primera, era un programa de crédito con recursos propios que cubrió 155 operaciones de crédito, por un monto total de US\$. 56 357,00 El crédito estuvo dirigido a financiar compra de activos (maquinaria, herramientas) y capital de trabajo para las microempresas de jóvenes promovidas por el proyecto.

La metodología de estos préstamos se basó en el uso de “garantías solidarias”, a través de pequeños grupos (4 a 6); al concluir el proyecto, la tasa de morosidad de estos proyectos era inferior al 2%. En el caso de CEDESOS, los préstamos se dieron a través de la Caja Los Andes, para ello, CEDESOS firmó un convenio de administración de préstamos con la Caja. En virtud del cual CEDESOS colocó la suma de S/ 14 650,00 (5 615 dólares) procedentes del fondo rotatorio del Proyecto, y la Caja Los Andes se encargó de administrar los préstamos a los beneficiarios del proyecto; los costos de la administración del fondo serían asumidos con los intereses cobrados y los riesgos de morosidad e incobrables los asume enteramente CEDESOS.

Durante el proyecto se colocaron un total de 22 créditos por un monto de 5 615 dólares, a una tasa de interés de 1,5% mensual en soles.

Al concluir el proyecto no se observaron niveles de morosidad, de igual manera CEDER transfirió la propiedad de los fondos a CEDESOS para que sigan cumpliendo su finalidad; de esta suerte el fondo continuó operando, entregándose un total de 33 préstamos por un monto de S/ 30 700,00 (11 807,6 dólares) los préstamos estuvieron destinados al mejoramiento de infraestructura y equipamiento de las casas de hospedaje.

A la fecha el fondo sigue operando bajo la administración de la Caja Los Andes, pero con un nivel de morosidad alto (17,28%).

Esta morosidad se explica en gran parte porque los préstamos se entregan sin garantías, debido a los montos relativamente pequeños (entre 200 y 400 dólares) que reciben los beneficiarios.

e) Articulación comercial

Este componente estuvo presente en todos los proyectos. Las estrategias utilizadas principalmente fueron las siguientes:

- Elaboración de estudios de mercado, implementadas por tres proyectos, a fin de identificar posibles compradores; sin embargo, estos estudios tuvieron poca utilidad debido a que no llegaron a identificar potenciales carteras de clientes. El fracaso de estas experiencias se explica en parte porque la calidad de los estudios no siempre son de lo mejor, se limitaron a presentar la información general sobre demanda y oferta de la producción, sin entrar a mayor precisión y, sobre todo no concluye con la identificación de una posible cartera de clientes. Además, las instituciones ejecutoras que encargaron estos estudios no hicieron el esfuerzo de utilizar la información consignada en los documentos.

Para proyectos pequeños, los estudios de mercado, además de identificar las características generales de la demanda y oferta del producto, deberían poner énfasis en informaciones específicas, relacionadas directamente con el producto que se está promoviendo y, sobre todo concluir con una estrategia de comercialización que incorpore una posible cartera de clientes.

- Implementación de diversas acciones de promoción dirigidas a posicionar los productos en el ámbito local y regional, tales como participación en ferias, elaboración y distribución de folletería, tarjetas de presentación, diseños de página web, publicidad en spots radiales.

- Articulación comercial para búsqueda de clientes, implementada por casi todos los proyectos, esta estrategia consistió en que integrantes de los proyectos, conjuntamente con representantes de las organizaciones de beneficiarios realizaban visitas y establecieron contactos con empresas y clientes individuales.

En términos generales se puede afirmar que las estrategias de comercialización fueron pertinentes, ya que han permitido mejorar los procesos de comercialización, ampliando la cartera de clientes. Como se verá más adelante,

producto de esta estrategia se obtuvo que la mayoría de proyectos lograran clientes nuevos.

f) Fortalecimiento organizacional

Si bien es cierto, este componente estuvo presente en todos los proyectos, en la práctica no se trabajó mucho, dado que el esfuerzo se centró en la implementación de algunas acciones de capacitación puntuales en los temas de liderazgo y gestión organizacional.

Tal situación se explica por dos factores:

1) Monto presupuestal de los proyectos relativamente pequeño, que no permitió considerar mayores actividades para este componente.

2) La mayoría de los subdonatarios, incluyendo el CEDER, no tienen claridad de cómo fortalecer las organizaciones de los beneficiarios, frente al fracaso generalizado de estas en la región sur, durante los últimos treinta años.

Como se verá más adelante, esta situación explica el hecho de que, en términos organizacionales, los resultados fueron bastante heterogéneos, en tanto, aproximadamente una tercera parte de los beneficiarios lograron fortalecer sus organizaciones de manera significativa, mientras que la mayoría permaneció sin cambios importantes, observándose que en una de ellas la situación tendió a empeorar.

Durante el proyecto se colocaron un total de **22** créditos por un monto de **5 615** dólares, a una tasa de interés de **1,5%** mensual en soles. Al concluir el proyecto no se observaron niveles de morosidad...

2.3 Factores positivos y negativos que condicionaron el desarrollo de los proyectos

2.3.1 Factores Positivos

Dentro de los factores positivos que más incidieron favorablemente en el desarrollo de los proyectos, se tienen los siguientes:

a) Factores asociados al entorno

- Crecimiento sostenido de la economía nacional durante los últimos años.
- Recuperación rápida del mercado mundial de tejidos en base a fibra de alpaca, luego de la crisis internacional 2008-2009.
- Identificación de actividades con buen potencial de desarrollo (factor clave para el éxito del proyecto), que dieron origen a todos los proyectos.

b) Factores asociados a las instituciones ejecutoras

- Buena capacidad de las entidades ejecutoras para establecer alianzas estratégicas y redes de colaboración, lo cual permitió que en todos los proyectos se establecieran mecanismos de colaboración con otras instituciones, como se verá más adelante.

- Interés y voluntad en implementar de la mejor manera los proyectos, salvo una de ellas que motivó el cierre del proyecto a los tres meses de iniciado, como se indicó anteriormente.
- Buena capacidad técnica para la ejecución de las actividades previstas en los proyectos, en la mayoría de las instituciones subdonatarias.
- Manejo transparente y ordenado de los recursos financieros, por parte de todos los subdonatarios.
- Capacidad de gestión para concretar presencia de expertos extranjeros en apoyo de los proyectos, de una las instituciones subdonatarias (EMPROCACH).
- Buena experiencia comercial y empresarial de una de las instituciones (CESEM).
- Experiencia en la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo, y buena capacidad operativa del CEDER, que posibilitó un adecuado asesoramiento y seguimiento a los proyectos.

Capacitación a productores (EMPROCACH)



c) Factores relacionados con los beneficiarios

- Experiencia y conocimientos previos de los beneficiarios en la ejecución de las actividades promovidas por sus proyectos.
- Interés de los beneficiarios y buen grado de motivación para implementar las acciones y procesos tecnológicos desarrollados por los proyectos, así como para invertir una mayor cantidad de recursos.
- Pertenencia de algunas organizaciones de productores, a redes mayores de colaboración.

2.3.2. Factores negativos

Dentro de los problemas que más incidieron negativamente en el desarrollo de los proyectos, se tienen los siguientes:

a. Problemas asociados al entorno

- Dificultades en la accesibilidad por el alto grado de dispersión geográfica y ubicación de los beneficiarios, en algunos proyectos, especialmente los ubicados en la zona de Puno.
- La crisis internacional 2008-2009, que afectó la demanda nacional e internacional, especialmente de la fibra de alpaca y de tejidos.
- Cambios de autoridades locales y regionales (2011) que dificultó las relaciones de cooperación establecidas previamente, y que interrumpieron acciones en algunos proyectos que estuvieron ejecutándose en esta coyuntura.

- Escasez de recursos hídricos, como consecuencia de la sequía del año 2010, que afectó específicamente a la producción de hoja de vid.

b. Problemas asociados a las instituciones ejecutoras

- Limitada capacidad de los subdonatarios en el manejo de la información, que se tradujo en algunas deficiencias en el registro de los logros del proyecto y la preparación de informes técnicos y financieros, demandando una mayor carga de trabajo, tanto de CEDER como de los mismos subdonatarios.

c. Problemas relacionados con los beneficiarios

- Escaso desarrollo de las organizaciones de productores, como se indicó más arriba en su mayoría se trata de instituciones con poca capacidad operativa.
- Cierta conflictividad interna en tres de las organizaciones beneficiarias, siendo una ellas superada con la intervención del proyecto.
- Poco interés de esposos de mujeres beneficiarias, en apoyar su participación en algunos proyectos, sobre todo al comienzo de los mismos.

Tanto CEDER como las instituciones subdonatarias tuvieron la virtud de apoyarse en los factores positivos, para neutralizar los negativos, permitiendo el éxito de los proyectos, a excepción de uno de ellos: producción de quinua, implementado por CEDAR, quien no tuvo la capacidad para superar sus debilidades.

Pesado de ovino, inicio de periodo de engorde (Prelatura de Ayaviri)



2.4 Articulaciones institucionales y movilización de recursos

Uno de los factores más importantes que condicionaron el éxito de los proyectos lo constituye la capacidad de establecimiento de alianzas y otros mecanismos de cooperación de las instituciones ejecutoras. Durante la ejecución de FOCOSUR, se establecieron alianzas con 101 instituciones de distinto tipo, entre públicas y privadas.

Este proceso fue liderado básicamente por cada una de las entidades subdonatarias, encargadas de ejecutar los proyectos, respondiendo a la orientación del CEDER de que los proyectos deberían soportarse en el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones.

CUADRO N° 5: INSTITUCIONES QUE COOPERARON CON FOCOSUR, POR TIPO

Tipo de institución	Número	Relación porcentual
Empresas privadas extranjeras	4	3,96
Ongs extranjeras	4	3,96
Empresas privadas nacionales o locales	16	15,84
Entidades gubernamentales nacionales	28	27,72
Ongs nacionales	13	12,87
Organizaciones comunitarias	36	35,64
TOTAL	101	100

FUENTE: Informes finales y entrevistas a instituciones subdonatarias y a beneficiarios

Para implementar ello, en términos generales se procedió de la siguiente manera: en un primer momento la institución ejecutora del proyecto identificó las instituciones aliadas y evaluó la factibilidad de establecer la alianza, así como las posibles contribuciones al proyecto, muchas de ellas lo hicieron en la etapa de preparación del proyecto y otras en el proceso de ejecución de los mismos; en un segundo momento, se procedió a las negociaciones con cada una de las instituciones identificadas, para establecer los diferentes acuerdos y formas de proceder en el proceso de ejecución del proyecto, traduciendo estos acuerdos, en la mayoría de casos, en documentos escritos; sobre la base de estos acuerdos, durante el proceso de ejecución, se procedió a implementar los diferentes compromisos asumidos.

Cabe destacar que muchos de los compromisos asumidos por las instituciones aliadas, tuvieron un horizonte mayor a la duración de los proyectos, varias de ellas aun siguen brindando apoyo a los beneficiarios de los proyectos, a partir de los acuerdos firmados con ocasión de los mismos.

Del total de instituciones comprometidas, 65 corresponden a entidades que no son de la población y 36 a organizaciones comunitarias. Dentro de las organizaciones que no son de la población, se tienen: 28 entidades gubernamentales nacionales, 16 empresas

privadas principalmente de ámbito regional; 13 ONGs nacionales; 4 empresas extranjeras; y, 4 ONGs extranjeras.

Dentro de las organizaciones gubernamentales, las que más participaron son: gobiernos locales, principalmente distritales, y oficinas descentralizadas de las diferentes gerencias regionales.

Los gobiernos locales participaron en 14 proyectos, aportando recursos financieros para la construcción de infraestructura, adquisición de maquinaria y equipos, insumos veterinarios, uso de locales, entre otros. Las oficinas descentralizadas de las gerencias regionales u de otras instancias gubernamentales, participaron en 12 proyectos, aportando recursos humanos para las acciones de capacitación y asesoramiento; información y relacionamiento con otras instancias. Las empresas privadas, participaron en 10 proyectos, aportando, además de ser clientes, capacitación y asesoramiento productivo y comercial; equipamiento con máquinas y herramientas de tejido; y, recursos financieros para certificación orgánica de huertos y pasantías de productores.

Las ONGs nacionales, que participaron en 7 proyectos, apoyaron con recursos para la coejecución de algunas actividades como: adquisición de reproductores de alpacas y capacitación y asistencia técnica a diferentes grupos de beneficiarios. Por su parte las ONGs extranjeras participaron en 4 proyectos, contribuyendo con recursos financieros para ampliar las metas de las actividades, con expertos en la producción de productos cárnicos, facilitando el proceso de búsqueda de clientes en turismo, y finalmente en la comercialización de tejidos en el extranjero, respectivamente.

Finalmente, las empresas extranjeras apoyaron en 2 proyectos, en su condición de clientes, quienes, además les proporcionan información técnica para el diseño de los tejidos.

Las organizaciones comunitarias estuvieron constituidas principalmente por las organizaciones de los beneficiarios y/o redes en las que participan estas organizaciones. El rol de las organizaciones de la comunidad, además de su función de coejecutores de las actividades de los proyectos, fue el de cofinanciar la ejecución de las mismas, aportando mano de obra no calificada, materiales de construcción de la zona, insumos agropecuarios, productos demostrativos, locales para la capacitación, centros de acopio, entre otros.

Las redes participaron proporcionando información, contactos y asesoramiento a sus afiliados.

Los recursos financieros, monetarios y no monetarios, aportados como contrapartida por las diferentes entidades que participaron en los proyectos, alcanzan a 380 121 dólares, de los cuales el 45,5% fueron aportes en efectivo que sirvieron para financiar los diferentes recursos de los proyectos, y el 54,5% en bienes y servicios, principalmente en mano de obra, materiales de construcción, servicios profesionales, entre otros.

Los aportes del CEDER, que alcanzan a 58 617 dólares, se realizaron principalmente en servicios profesionales (secretaria, responsable de base de datos, apoyo al monitoreo por otros especialistas, como veterinarios y agrónomos), locales, muebles, vehículos y otros equipos.

En el cuadro siguiente (Cuadro N°6) se presenta el resumen de los aportes de contrapartida, movilizados y por las diferentes instituciones subdonatarias.

La inversión total de FOCOSUR alcanzó a 875 071 dólares, correspondiendo el 56,5% a la IAF, el 6,6% al CEDER, y el 36,7% a las otras instituciones comprometidas en el proyecto (instituciones ejecutoras, municipalidades, oficinas zonales de los Gobiernos regionales, empresas privadas, ONGs, y beneficiarios).

Cabe destacar que el aporte de contrapartida previsto inicialmente en el proyecto fue de 118 700 dólares, pero gracias a la participación de varias instituciones, estos se incrementaron en más de tres veces. Este hecho sin duda alguna permitió no solo el éxito del proyecto, sino la ampliación sustantiva del número de beneficiarios previstos inicialmente

Es importante mencionar que de todas las instituciones involucradas, según los propios subdonatarios y la

CUADRO N° 6: APORTES DE CONTRAPARTIDAS, POR INSTITUCIÓN

Valorización de Contrapartidas			
Institución	En Dólares	En especie	Total
VIPADES	1 614,63	10 406,54	12 021,17
SID PERU	204,63	0,00	204,63
CESEM	13 419,30	21 742,39	35 161,69
CEOP ILO	53 626,86	16 599,62	70 226,48
CEGIPET	234,41	5 164,97	5 399,38
CEDESOS	0,00	3 440,34	3 440,34
ASDE-CUY	0,00	12 269,80	12 269,80
CEDAR	142,07	2 585,83	2 727,90
CID PUNO	0,00	4 696,81	4 696,81
AGROEXPORT	0,00	16 000,00	16 000,00
CECYCAP	0,00	1 134,76	1 134,76
SID PERU	62 823,23	0,00	62 823,23
CIED	0,00	15 379,00	15 379,00
YANAPAJ mAKI	7 692,00	11 538,00	19 230,00
El Tumi	0,00	932,90	932,90
Asoc. Galaxia	4 714,15	269,11	4 983,26
TOCRA	20 000,00	1 852,17	21 852,17
Prelatura Ayaviri	0,00	4 065,09	4 065,09
EMPROCACH	0,00	8 423,00	8 423,00
IDES	8 295,69	10 187,19	18 482,88
APA S. Cerro	0,00	2 050,10	2 050,10
CEDER	0,00	58 617,00	58 617,00
Total Contrapartidas	172 766,97	207 354, 62	380 121,59
% Participación	45,45	54,55	100,00

FUENTE: Informes financieros y entrevistas a instituciones subdonatarias y a beneficiarios

percepción del CEDER, son los gobiernos locales con quienes el proceso de establecimiento de alianzas fue más sencillo, al mismo tiempo que son las que más aportaron y cumplieron mejor sus compromisos. En contraste, el trabajo fue más complicado con las agencias sectoriales de los gobiernos regionales o gobierno central, pues el proceso de establecimiento de acuerdos resulta más difícil, ya que aun requieren aprobaciones de instancias superiores y los aportes fueron menos significativos porque se trata de entidades que disponen de menos recursos.

Sin duda alguna, el involucramiento de diversas instituciones constituye uno de los factores fundamentales para el éxito de los proyectos, no solo por el significativo aporte en recursos financieros, sino también por sus diversas contribuciones en información, mercado, relacionamientos, capacidades técnicas, etc.

2.5 Seguimiento y evaluación de los proyectos

El seguimiento y evaluación de los proyectos por parte de las instituciones ejecutoras, se basó fundamentalmente en los indicadores establecidos en el Marco Lógico de la propuesta, tanto para actividades como para resultados.

Con la asesoría de CEDER la mayoría logró implementar un sistema de registros, principalmente de las actividades y, en menor medida, de algunos indicadores de componentes, los cálculos de indicadores de propósito, generalmente lo realizaron en base a observaciones de campo y entrevistas a los beneficiarios.

Además del uso de registros para el monitoreo, todas las instituciones implementaron fichas o formatos de seguimiento de las actividades, complementadas con visitas de campo y reuniones de trabajo de las instancias superiores de la institución.

Así mismo, algunas de ellas, incorporaron al mismo beneficiario en el seguimiento de los proyectos, a través de reuniones comunales periódicas. En estas reuniones se discutían los avances y dificultades en la ejecución de las actividades, así como se programaban las actividades para los periodos siguientes.

Cabe indicar que las organizaciones de productores ejecutoras de los proyectos, tuvieron más dificultades para implementar registros de actividades y resultados. Sin embargo, estas deficiencias las compensaron con la realización de reuniones comunales en forma mensual para discutir los avances, problemas o dificultades que se encontraban en la ejecución del proyecto, a partir del informe que realizaba el presidente de la institución, en dichas reuniones además se verificaba el cumplimiento de los compromisos asumidos por los diferentes afiliados, implementándose sanciones en los correspondientes casos.

Esta forma de proceder permitió mayor involucramiento de los beneficiarios en las acciones del proyecto.

Al respecto, el presidente de ACRILLAT mencionó:

“Hacíamos reuniones mensuales, donde la asociación informaba lo que se había hecho y se programaban las actividades del siguiente mes. Además, socializábamos sobre quienes no cumplían y se tomaban acuerdos para que hagan trabajos adicionales, como una forma de sancionar a estos que no cumplían”.

Cosecha (Agroexport - La Joya)





Capacitación a boteros (CIED-Atuncolla)

3. Logros más importantes de FOCOSUR

Analizadas las características de FOCOSUR, y luego el proceso de su ejecución; veamos a continuación los resultados más importantes a nivel de los beneficiarios, de las instituciones subdonatarias y del CEDER.

3.1 Logros a nivel de los beneficiarios

En términos generales, todos los proyectos ejecutados han logrado modificar de manera significativa, aunque en distintos niveles, las condiciones socioeconómicas de la población beneficiaria. Dentro de los logros más relevantes, se destacan los siguientes:

manufactura (527 personas), mercadeo (662 personas).
A fin de tener mayor claridad sobre este aspecto, a continuación se presenta el detalle de las habilidades desarrolladas en cada uno de los grandes grupos:

3.1.1 Desarrollo de capacidades

En los 21 proyectos implementados, se logró involucrar a 2138 personas (pertenecientes a 1592 familias). De ese total, el 83% lograron desarrollar sus capacidades con la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos y destrezas, y la mayoría de ellos lo hicieron en más de un eje temático. En el cuadro siguiente se presenta la distribución de las personas que aplican nuevos conocimientos y destrezas, según grandes ejes temáticos.

Las temáticas donde se observa una mayor cantidad de población que aplica los conocimientos adquiridos, son agricultura (861 personas),

CUADRO N° 7: NÚMERO DE BENEFICIARIOS SEGÚN SECTORES DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Destreza	Hombres	Mujeres	Total	%
Agricultura	466	395	861	28,02
Manufactura	58	469	527	17,15
Construcción	38	30	68	2,21
Medio ambiente	16	73	89	2,90
Administración	83	180	263	8,56
Mercadeo	290	372	662	21,54
Liderazgo	121	114	235	7,65
Participación cívica	5	15	20	0,65
Sistema jurídico	8	9	17	0,55
Financiamiento	18	30	48	1,56
Sistema político	0	0	0	0,00
Salud	21	11	32	1,04
Prevención de violencia	0	0	0	0,00
Otros	94	157	251	8,17
TOTAL	1 218	1 855	3 073	100,00
Relación porcentual %	39,64	60,36	100	

FUENTE: Informes finales de los proyectos y entrevistas a beneficiarios



Evaluando la calidad de la fibra (TOCRA)

En la temática de agricultura, las habilidades más desarrolladas son: técnicas de producción de carne de cuy, carne de porcino, y carne de ovino; prácticas de crianza de camélidos sudamericanos, y ganado vacuno lechero; producción de palta para exportación y producción de hoja seca de vid, como insumo para medicamentos alternativos.

En el área de mercadeo, las destrezas que más se aplican son implementación de actividades de promoción del producto, identificación de clientes, capacidades de negociación, siendo aún estas capacidades de carácter inicial.

En la temática de manufactura las habilidades más aplicadas son: fabricación de hilos de fibra de alpaca, fabricación de prendas de vestir con tejido de punto a mano y a máquina; diseños y acabados del producto, con calidad de exportación.

En la temática de construcción las habilidades mejoradas son: construcción y acondicionamiento de infraestructura ganadera: galpones de crianza de cuyes, galpones de crianza de porcinos, y módulos de crianza de ganado ovino.

En el tema de medio ambiente, las capacidades que más se aplican son: técnicas de producción orgánica de vid, manejo adecuado de residuos sólidos, y cuidado y manejo de recursos hídricos y praderas naturales.

En la línea de administración, las habilidades y destrezas más desarrolladas están referidas centralmente al manejo de costos de producción y llevado de registros, aunque aún de manera básica.

En la temática de liderazgo, las capacidades que más se

utilizan son: técnicas básicas en la identificación de propuestas de desarrollo, incorporación en mecanismos de participación ciudadana, habilidades de demanda de apoyo y cooperación a diferentes instituciones, y capacidades personales como mayor asertividad y autoestima.

En el tema del financiamiento, la capacidad que más se utiliza es la identificación de fuentes de crédito y la demanda de este servicio.

En el área de salud, han desarrollado buenas prácticas de manejo de residuos sólidos y el uso del masaje para reducir el estrés, mejorar la salud física y la estética personal.

Finalmente, en el sector turismo y otros servicios, se han mejorado las habilidades de preparación de alimentos, acondicionamiento de ambientes, atención al turista, entre otros.

En síntesis, el mejoramiento de las capacidades productivas y personales de los beneficiarios del proyecto, está permitiéndoles mejorar sus niveles de producción y productividad; administrar mejor sus negocios; insertarse de manera más eficiente en el mercado; así como, mejorar su autoestima, asertividad y toma de decisiones.

“Yo soy socia nueva, no sabía tejer mucho; pero, desde que he venido, he aprendido a tejer de todo; nos hemos beneficiado con la hiladora; la máquina nos ahorra bastante tiempo; antes demorábamos mucho; antes era con rueda nomás; pero también ahora nos reconocen en el distrito, hemos aprendido a no tener miedo para hablar” (Integrante de la Asociación Galaxia)

3.1.2 Capitalización

Un segundo logro de FOCOSUR, de significativa importancia, lo constituye el mejoramiento de los activos de los diferentes grupos de beneficiarios.

Según la información recogida en campo, se tiene que 764 familias (48% del total de familias comprometidas con el Proyecto), han mejorado sus activos de manera relevante, por un valor total de 460 455 dólares, a razón de 602,69 dólares, en promedio, por familia.

En el cuadro siguiente se muestra un resumen de las principales mejoras:

En las actividades donde se observa mayores impactos por beneficiario son: Producción de palta (3 235 dólares), explicado principalmente por el alto valor que tiene cada hectárea, con plantaciones instaladas entre 3 y 4 años de

CUADRO N° 8: NÚMERO DE FAMILIAS QUE HAN MEJORADO SUS ACTIVOS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA				
Actividad Económica	N° de Familias	Valor total de los activos		Valor promedio por familia
		Tipo de activos	(En Dóla-res)	
Producción y transformación de leche	242	Máquinas picadoras, equipo de laboratorio de plantas queseras, crías de ganado vacuno de buena calidad genética	51 062	211
Producción de carne de cuy	36	Construcción de galpones de cría, obtención de reproductores	44 532	1 237
Producción y transformación de carne de porcino	69	Mejoramiento de galpones de crianza de porcinos, adquisición de reproductoras, adquisición de maquina procesadora de embutidos	41 331	599
Producción de carne de ovino	67	Construcción de galpones para engorde	31 088	464
Cría de camélidos sudamericanos	26	Mejoramiento de praderas naturales, adquisición de reproductores de buena calidad genética, construcción y equipamiento de centro de acopio de fibra	42 432	1632
Producción de palta	34	Plantaciones de palta Hass	109 990	3 235
Producción de hoja de vid	15	Construcción de secadores, certificación orgánica de huertos	10 500	700
Fabricación de prendas de vestir en tejido punto a mano y a máquina	70	Máquinas y herramientas de tejido, capital de trabajo	42 210	603
Prestación de servicios de turismo rural	82	Infraestructura de servicios (baños, cocinas, dormitorios), equipamiento e indumentaria para atención al cliente	24 272	296
Acopio y comercialización de residuos sólidos	40	Adquisición de triciclos para recojo de residuos y materiales	9 040	226
Prestación de servicios de masoterapia	10	Equipos, herramientas y muebles, capital de trabajo, licencias	11 950	1 195
Emprendimientos juveniles	73	Equipamiento, capital de trabajo para implementación de la microempresa	42 048	576
TOTAL	764		460 455	602.69

FUENTE: Informes finales de los proyectos y entrevistas a beneficiarios

edad; cría de camélidos sudamericanos (1 632 dólares) explicado principalmente por la construcción de un centro de acopio y clasificación, que beneficia a un número relativamente pequeño de beneficiarios: en tercer lugar se encuentra la producción de carne de cuy (1 237 dólares) explicado por el valor de los galpones y el incremento de cuyes reproductores; servicios de masoterapia (1 195 dólares), explicado por la adquisición de camillas, implementos de sala de espera, herramientas diversa y capital de trabajo; producción de hoja de vid (700 dólares) explicado por la adquisición de secadores y la certificación orgánica de los huertos; y, fabricación de prendas de vestir (603 dólares) explicado por la adquisición de máquinas y herramientas de tejer, y capital de trabajo, es decir, los beneficiarios que más han mejorado sus activos son aquellos que con el proyecto han logrado desarrollar nuevas actividades o fortalecer actividades no agrícolas.

En contraste, las actividades que menos impacto han tenido en la mejora de activos se encuentran la producción y transformación de leche (211 dólares), acopio de residuos sólidos (226 dólares), y turismo rural (296 dólares). En contraste, las familias que no lograron mejorar significativamente sus activos, en su mayor parte se dedican a las actividades de cría de camélidos sudamericanos, y a la producción y transformación de leche, esto probablemente se deba a que las familias operan en condiciones socioeconómicas bastante

CUADRO N° 9: PRINCIPALES MEJORAS EN LA ARTICULACIÓN CON LOS MERCADOS DE LOS BENEFICIARIOS, POR PROYECTO

Nombre del Proyecto	Acciones de Articulación
Sector Agropecuario	
Desarrollo de capacidades productivas - empresariales de los productores de ganado vacuno del distrito de Caracoto	- Fortalecimiento del mercado local, en el distrito de Caracoto y en la ciudad de Juliaca, para el mercado local de leche
Fortalecimiento de capacidades de productores de ganado vacuno en el distrito de Macari - Puno	- Crece la demanda de leche por las plantas queseras en el mismo distrito, mejorando el precio de la leche y del queso.
	- Producción de queso ingresa al mercado regional, a través de la empresa “Negolatina” en Puno
Mejoramiento de las capacidades en el engorde y comercialización de ovinos en siete comunidades de la provincia de Melgar - Puno	- Se fortalece el mercado local de carne, mediante la venta organizada en remates públicos
Instalación y consolidación de una producción homogénea de palto Hass en el distrito de La Joya – Arequipa	- Se mejoran las capacidades de negociación de los productores, vendiendo el producto por peso y calidad, en forma asociativa, pero a un acopiador tradicional.
Fortalecimiento de los procesos de producción y productividad de cuyes en el distrito Majes	- Establecimiento de un nuevo mercado en la ciudad de Arequipa, mediante una cartera de clientes compuesta por restaurantes, a quienes se vende directamente buena parte de la producción.
Producción y comercialización de cuyes de Chiguata	- La mayor parte de la producción se vende en el mercado local a acopiadores tradicionales de la ciudad de Arequipa.
	- Una pequeña proporción se vende en un naciente mercado ecológico de la ciudad de Arequipa
Fortalecimiento de las cadenas productivas de cárnics y lácteos en los distritos de Chuquibamba e Iray	- Se ha dinamizado el mercado local de consumo de productos cárnics, logrando un incremento significativo del consumo y de los precios de la carne de porcino.
	- La producción de derivados cárnics comienza a venderse en el mercado regional, aún todavía en escalas pequeñas.

difíciles. Cabe indicar que la mejora en los activos en un grupo pequeño de alpaqueros, se debió principalmente a la construcción de infraestructura para comercialización de fibra, gracias a las gestiones de la organización, la municipalidad distrital de Yanque realizó una importante inversión en este rubro.

“Ahora tenemos 2 galpones contruidos, con mil madres y la infraestructura adecuada para alimentar a los cuyes; además, hemos aprendido a alimentar con forrajes y concentrados, y la sanidad, en este grupo somos 4 socios”(Beneficiario del proyecto ejecutado por ASDE).

3.1.3 Articulación al mercado

Otro logro que merece destacar en la situación de los beneficiarios es la mejora en las condiciones de comercialización de sus productos. Los cambios o mejoras principalmente se han centrado en un mejor posicionamiento de sus productos en el mercado local y regional; y la apertura de nuevos mercados nacionales o intra nacionales, traduciéndose en mejores condiciones de compra-venta.

En el siguiente cuadro se muestran todas las mejoras en la articulación a los mercados, que han tenido los beneficiarios de los diferentes proyectos:

Mejora de la capacidad productiva del sector de los camélidos sudamericanos en el anexo de Tocra.	- Se comercializa asociativamente, fibra clasificada de alpaca, a empresas exportadoras, utilizando para ello un crédito de Agrobanco.
Producción y comercialización de hojas de Vid para exportación.	- Productores conocen los requerimientos del mercado, para la producción orgánica de hoja de vid, el producto se vende a la empresa Alemana Weleda, a través de la empresa exportadora Erbandes.
Desarrollo competitivo de productores alpaqueros en la post producción y comercialización de fibra, en el distrito de Callalli- Arequipa.	- No se lograron mejoras significativas.
Sector Textil	
Desarrollo de la competitividad en la producción comercial de hilos de fibra de alpaca en las comunidades de la zona cordillera y alta del distrito de Ácora.	- Algunos productores han logrado vender su producto al extranjero, a través de la empresa Suri Perú, los demás se mantiene en el mercado tradicional.
Fortalecimiento de capacidades técnico productivo y empresarial de artesanías tejido punto a mano de la Asociación de Comunidades Aymaras – Ácora.	- No se obtuvieron mayores logros, manteniéndose en el mercado local tradicional.
Fortalecimiento de capacidades de las artesanas y artesanos de la microempresa artesanías "El Tumi".	- Se han abierto nuevos mercados en las ciudades de Cusco y Arequipa. - Se han articulado con el mercado internacional a través de las empresas Lúcumá, NGO Davida–Oneonta, Qosqo Wasinchis, Georgettas ARTS and CRAFTS. - Se han articulado con FONCODES para la producción de chompas escolares. - Han logrado el reconocimiento de Comercio Justo. - Tienen la marca registrada “Mano Arte”.
Fortalecimiento de capacidades en producción y comercialización de artesanías de fibra de alpaca de la Asociación de Artesanos Galaxia, el Collao - Ilave.	- Se ha establecido una cartera de clientes para la exportación, con las siguientes empresas: Intercrafts CIAP, Ecosol SAC, ProartPeru S.R.L, Ecovalle Wildlife SAC, y ART. LOS ANDES. - Se ha fortalecido el mercado local de venta a turistas.
Planta de Maquila en Tejido de Punto.	- Han establecido una cartera de clientes con servicios de maquila para IncaAlpaca, Mitchel, y Art Atlas; además atiende pedidos para FONCODES.
Sector Turismo	
Fortalecimiento de capacidades de familias que promueven el turismo rural vivencial en la isla de Amantani - Puno .	- Se ha dinamizado el mercado local de servicios turísticos, a través del establecimiento de convenio de cooperación con agencias de Puno y la firma de un convenio con la ONG francesa Culture Contac Francia, para el envío de grupos de turistas.
Mejoramiento del servicio turístico en los diferentes eslabones del turismo rural en el distrito de Atuncolla.	- Se ha dinamizado el mercado de la demanda de servicios turísticos, mediante las relaciones con cinco empresas de servicios turísticos: AllwaysTravel; Pachamama; Kafer; Titicaca Explorer y Chasqui Ventura.
Sector de Servicios Ambientales	
Gestión sostenible de residuos sólidos urbanos a través de una economía social y solidaria.	- La mayor parte de la producción se vende a intermediarios, sin embargo, se han iniciado contactos con algunas empresas para la venta directa, como:Tetrapac, Papelera Sudamericana, y Tapzat (Metales).
Sector Microempresa Industrial y de Servicios	
Gestión de empleo sostenible en Arequipa “PROGRESEMOS”.	- Se logró crear la empresa HAMPY WASI, que brinda servicios a clientes de Arequipa, como a turistas de distintos lugares, además vende productos relacionados con el tema en un establecimiento ubicado en el centro de la ciudad.
Desarrollo de capacidades empresariales y fortalecimiento de iniciativas de autoempleo de jóvenes de la Pampa Inalámbrica de la provincia de Ilo región de Moquegua.	- La mayoría de microempresas creadas por el proyecto vende su producción al mercado local, sin mayores cambios ni mejoras.

FUENTE: Entrevistas a instituciones subdonatarias y a beneficiarios



Servicios de masoterapia Hampy Wasi (CEGIPET)

Allí podemos ver que la mayoría han generado importantes mejoras en la articulación con los mercados, permitiendo mayores volúmenes de venta y mejores condiciones de comercialización; solamente tres proyectos no lograron cambios sustantivos en las condiciones de comercialización.

Los proyectos que han tenido más éxito en el tema de comercialización son los ejecutados por la asociación Galaxia y la microempresa TUMI, quienes, además de ampliar su mercado en el ámbito regional, lograron articularse a empresas exportadoras de productos textiles; siguen los proyectos ejecutados por la asociación de criadores de Camélidos Sudamericanos de Tocra, quien está vendiendo la fibra clasificada de manera asociativa, directamente a las empresas exportadoras; le sigue el proyecto implementado por CESEM (Maquite), quien ofrece servicios de maquila a las principales empresas textiles de la ciudad de Arequipa.

Finalmente, hay que indicar que en todos los casos los productos promovidos por los proyectos, no tienen problemas de colocación en el mercado, empero, aquellos que no hicieron mayores cambios en las condiciones de compra-venta, son las que presentan las condiciones más desfavorables al productor.

“Antes no teníamos pedido permanente y no había ingreso para nosotras, ahora vendemos chompas, chales, guantes, a Estados Unidos, Francia y Austria” (Presidenta de la Asociación Galaxia)

3.1.4 Generación de empleo

Como producto de la mejoras en las capacidades técnico productivas de los beneficiarios, la ampliación de sus activos, y la mejora en los sistemas de comercialización, entre todos los proyectos de FOCOSUR, se lograron crear o mejorar 1574 empleos, de los cuales el 21,22% son nuevos puestos, el 65% son puestos mejorados, y el 13,78% son puestos preservados, que pudieron perderse.

En el cuadro siguiente (Cuadro N° 10) se presentan los diferentes

tipos de empleos creados, mejorados o preservados.

Los puestos creados, mayormente se dieron como consecuencia de la ampliación de la producción y/o la creación de emprendimientos, como las microempresas promovidas por jóvenes, el fortalecimiento de la microempresas Maquite, Galaxia y El Tumi, y por la creación de la microempresa Hampy Wasi (Masoterapia), las microempresas de crianza de cuyes; y, otras dos microempresas ligadas a este sector.

El mejoramiento de los empleos se dio principalmente como consecuencia del incremento de la producción y productividad, así como las mejoras en la comercialización de carnes de porcino, y de ovino; hoja seca de vid; incremento de la demanda turística; y producción y transformación de leche.

CUADRO N° 10: GENERACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, POR TIPO

Tipo de empleo	Completo	Parcial	TOTAL
Puestos creados	155	179	334
- Permanentes	130	179	309
- Eventuales	25	0	25
Puestos preservados	145	72	217
Puestos mejorados	742	281	1 023
TOTAL	1 042	532	1 574
Relación porcentual %	66,20	33,80	100,00

FUENTE: Informes finales de los proyectos y entrevistas a beneficiarios



Capacitación en fabricación de embutidos (EMPROCACH)

En cambio, la preservación de puestos de trabajo se dio básicamente en las actividades de cría de camélidos sudamericanos y producción de hilados, en base a la fibra de alpaca; no se pudo mejorar la situación del empleo, debido a que estos proyectos se ejecutaron en periodos que coincidieron con la crisis internacional del 2009, que redujo abruptamente la demanda y los precios de los productos.

“Ahora tenemos mayor apertura al mercado; brindamos servicios a turistas; a clientes de clase media y alta; complementamos nuestros servicios con productos de líneas extranjeras como “el café Ganoderma”; negociamos precios más altos que antes y somos conscientes que brindamos un buen servicio. Aquí en nuestra empresa somos siete personas y, por su cuenta, ofrecen este mismo servicio otros diecisiete. Yo, antes no tenía trabajo.” (Integrante de la microempresa Hampi Wasi, empresa creada por CEGIPET)

3.1.5 Mejora del ingreso

Según la información recogida en campo, gracias a los anteriores logros, la mejora en los ingresos de la mayoría de las familias comprometidas como beneficiarias, ha sido significativo, pues alrededor de 1 176 familias han mejorado su ingreso (73,86% del total de las familias beneficiarias), en mayor o menor medida, obteniendo un promedio neto de ingreso adicional de 1 041 dólares americanos al año. En el cuadro siguiente se presenta el número de familias y el ingreso promedio neto incrementado según los diferentes proyectos.

El incremento de los ingresos proviene del aumento de los volúmenes de producción y productividad de las diferentes actividades promovidas por FOCOSUR, y de la mejora de los precios y otras condiciones de comercialización que se

produjeron en cada uno de los proyectos.

Los proyectos que tuvieron mayor impacto en el ingreso son aquellos que promovieron nuevos emprendimientos y/o el desarrollo de nuevas actividades, tales como: el proyecto de Emprendimientos Juveniles desarrollado por CEOP Ilo (S/ 3 461); seguido por el proyecto de Maquila en Tejido de Punto, desarrollado por CESEM (S/ 2 538); Producción de Palta para Exportación, desarrollado por AGROEXPORT (S/ 2 220); seguidos por el proyecto Prestación de Servicios de Masoterapia implementado por CEGIPET (S/ 1 777); y, el proyecto de Reciclaje de Residuos Sólidos, implementado por CECYCAP (S/ 1 385).

En contraste, los proyectos que menos impacto tuvieron sobre el ingreso, son los relacionados con la producción y/o transformación de fibra de alpaca en forma artesanal (hilo), y los relacionados con la cría de ganado vacuno lechero.

Esto probablemente se deba a que estas actividades se desarrollan en condiciones bastante difíciles, especialmente, la producción y transformación de fibra de alpaca, que en el periodo tuvo que enfrentar la crisis internacional.

“Antes trabajaba como asalariada, y ganaba 400 soles al mes, era muy difícil, no había trabajo, ahora, hasta mi esposo trabaja conmigo, el dejó de irse lejos, porque es minero artesanal; pero, con la crianza de cuyes, ahora el me ayuda. Mis hijos saben que tienen que ayudar, porque de allí sale el dinero para sus estudios. Con nuestro negocio ganamos como 1 500 soles más o menos. Mediante la crianza de cuyes estamos nuevamente reunidos como familia” (Beneficiaria del Proyecto ejecutado por ASDE).

3.1.6 Mejoras en la organización de la población beneficiaria

No obstante el esfuerzo realizado por todas las instituciones subdonatarias, los resultados en este campo no han sido los esperados, pues solo en seis grupos se observan avances significativos en el funcionamiento organizacional, dentro de ellos tenemos:

- **La Asociación Galaxia**, dedicada a la producción de tejidos de punto a mano y a máquina, ha logrado comercializar asociativamente su producción; mantener en orden sus registros básicos de producción y contabilidad; formar parte de redes de mayor alcance; participar en diferentes actividades de proyección a la comunidad; y posicionarse en el distrito como una organización referente.
- **La Asociación Agroexport**, dedicada a la producción de Palta, pudo mantener en orden sus registros; ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica a sus afiliados; comercializar asociativamente la producción; y, gestionar diversos apoyos de instituciones para proyectos propios.
- **Asociación de Mujeres Ecosolidarias**, dedicada al reciclaje de residuos sólidos, logró organizar las acciones de acopio en forma asociativa; comercializar la producción a través de la organización; articularse con diversos gobiernos locales, expandiendo su ámbito de trabajo; e integrarse en redes de mayor alcance.

- **Maquite:** dedicada a la prestación de servicios de maquila en tejido de punto de máquina, se ha constituido como empresa sociedad anónima, con diez socias, aunque al inicio del proyecto, la perspectiva era de 30 socias; mantiene su sistema de registros en orden; y, tiene una cartera de clientes empresariales, aun cuando todavía pequeña.

- **Acrillat:** dedicada a la producción y comercialización de fibra de alpaca, ha logrado comercializar asociativamente la producción; mantiene sus registros en orden; se articula con FONCODES, para la producción de chompas escolares y con AGROBANCO, para el financiamiento de la comercialización.

- **El Tumi:** dedicada a la producción de tejidos a punto a mano y a máquina, comercializa asociativamente la producción; brinda servicios de capacitación a otras organizaciones; se articula con FONCODES para producir chompas; y posicionó una marca propia.

En las demás organizaciones los avances son menos significativos a los anotados en las líneas anteriores, debido a diversos factores, dentro de los que destacan: poca claridad de los objetivos y beneficios de la organización; desconfianza y cierto grado de conflictividad entre los asociados/as; y la insuficiente capacidad de gestión de sus dirigentes.

Pasantía Planta Mecanizada de Reciclaje de Yanahuara (CECYCAP-AQP)



CUADRO N° 11: NUMERO DE BENEFICIARIOS QUE MEJORAN SUS INGRESOS, POR PROYECTO			
Nombre del Proyecto	Institución Ejecutora	Número de Beneficiarios	Incremento neto por familia/Año (\$)
Sector Agropecuario			
Desarrollo de capacidades productivas - empresariales de los productores de ganado vacuno del distrito de Caracoto.	SID PERU	60	194
Fortalecimiento de capacidades de productores de ganado vacuno en el distrito de Macarí - Puno.	IDES	240	180
Mejoramiento de las capacidades en el engorde y comercialización de ovinos en siete comunidades de la provincia de Melgar - Puno.	Prelatura de Ayaviri	226	320
Instalación y consolidación de una producción homogénea de palto Hass en el distrito de La Joya – Arequipa.	AGROEXPORT La Joya	34	2 220
Fortalecimiento de los procesos de producción y productividad de cuyes en el distrito Majes.	ASDE	20	2 790
Producción y comercialización de cuyes de Chiguata.	Yanapaj Maki	20	1 113
Fortalecimiento de las cadenas productivas de cárnicas y lácteos en los distritos de Chuquibamba e Iray.	EMPROCACH	73	735
Mejora de la capacidad productiva del sector de los camélidos sudamericanos en el anexo de Tocra.	ACRILLAT	26	186
Producción y comercialización de hojas de vid para exportación.	APA Sánchez Cerro	13	403
Desarrollo competitivo de productores alpaqueros en la post producción y comercialización de fibra en el distrito de Callalli - Arequipa.	SID PERU	0	0
Sector Textil			
Desarrollo de la competitividad en la producción comercial de hilos de fibra de alpaca en las comunidades de la zona cordillera y alta del distrito de Ácora.	CID	110	102
Fortalecimiento de capacidades técnico productivo y empresarial de artesanías tejido punto a mano de la Asociación de Comunidades Aymaras– Ácora.	CEDAR	92	95
Fortalecimiento de capacidades de las artesanas y artesanos de la microempresa artesanías "El Tumi".	Microempresa El Tumi	25	1 110
Fortalecimiento de capacidades en producción y comercialización de artesanías de fibra de alpaca de la Asociación de Artesanos Galaxia, el Collao - Ilave.	Asociación Galaxia	35	885
Planta de Maquila en Tejido de Punto.	CESEM	12	2 538
Sector Turismo			
Fortalecimiento de capacidades de familias que promueven el turismo rural vivencial en la isla de Amantaní - Puno.	CEDESOS	35	400
Mejoramiento del servicio turístico en los diferentes eslabones del turismo rural en el distrito de Atuncolla.	CIED	42	194
Sector de Servicios Ambientales			
Gestión sostenible de residuos sólidos urbanos a través de una economía social y solidaria.	CECYCAP	39	1 385
Sector Microempresa Industrial y de Servicios			
Gestión de empleo sostenible en Arequipa, “Progresemos”.	CEGIPET	24	1 777
Desarrollo de capacidades empresariales y fortalecimiento de iniciativas de autoempleo de jóvenes de la Pampa Inalámbrica de la provincia de Ilo región de Moquegua.	CEOP ILO	50	3 461
TOTAL		1 176	1 041

FUENTE: Entrevistas a beneficiarios .

3.2 Mejoras en las capacidades de los subdonatarios

Sobre los efectos del proyecto FOCOSUR en el fortalecimiento de las instituciones ejecutoras, se encontró que la mayoría de ellas (16) evidencian haber mejorado más de un aspecto en sus capacidades de gestión institucional y de proyectos, obviamente unas lo hicieron más que otras. Las capacidades que más han mejorado son:

a) Búsqueda de financiamiento.
Ocho instituciones subdonatarias declaran haber mejorado sus capacidades de búsqueda de financiamiento, gracias a que el proyecto les ha permitido mejorar el currículo institucional, tener una carta de presentación y ampliar sus relaciones con otras instituciones, lo que ha posibilitado diversificar sus fuentes de financiamiento.

“Después del proyecto nos sentimos en la capacidad de poder hacer muchas cosas más. Ahora comercializamos la fibra con préstamo de AGROBANCO y queremos comercializar la carne con esta misma modalidad, podemos gestionar apoyos a instituciones diversas.” (Acrillat).

“Ahora, los bancos y financieras se interesan en nosotros para ofrecernos créditos como organización.” (Agroexport).

b) Formulación de Proyectos. Esta capacidad ha sido fortalecida en 13 organizaciones subdonatarias, específicamente en los temas de manejo de información, identificación de problemas, elaboración de indicadores, formulación de estrategias de intervención, elaboración de presupuestos, entre otros.

Capacidad empresarial (CEOP - Ilo)



“El proyecto fue una escuela que nos ayudó a mejorar nuestras metodolo-
gías de capacitación y de ejecución de
actividades, registros y monitoreo de
actividades.” (SID)

“Hemos aprendido a elaborar un plan de negocios, definiendo mejor nuestros objetivos, metas y actividades, con presupuestos y cronogramas de tiempos adecuados”. (El Tumi).

c) Ejecución y Seguimiento de Proyectos. Dentro de estas capacidades, son 14 las instituciones que declaran haber mejorado de manera significativa. Las capacidades que más han mejorado son: conocimientos técnicos de las diversas actividades desarrolladas por los proyectos; metodologías de capacitación de beneficiarios; metodologías de trabajo en equipo; implementación de registros; seguimiento y control de avance de actividades y resultados; y, preparación de reportes.

d) Administración de Recursos. Son 11 las instituciones que consideran haber mejorado sus capacidades administrativas, dentro de las cuales se destacan: Procedimientos de compras; mejoramiento de los registros contables y financieros; ejecución presupuestaria; mecanismos de control interno; y, preparación de reportes financieros, entre otros.

“Hemos ganado experiencia, ahora contamos con todos nuestros libros de contabilidad y por cada proyecto, administramos nuestros recursos directamente, contamos con cuentas bancarias, llevamos la contabilidad y hacemos balances anuales, los acuerdos los tomamos ordenadamente mediante asamblea general, separamos las cuentas de cada proyecto y las cuotas de los socios.” (Agroexport).

e) Generación de alianzas. Como se vio más arriba, una de las capacidades que más han fortalecido, fue la generación de alianzas estratégicas, por todas las instituciones subdonatarias, gracias a que el proyecto constituyó una oportunidad para establecer relaciones con diferentes instituciones públicas y privadas. Ello permitió movilizar y canalizar una cantidad importante de recursos (321 504,59 dólares)



Cliente extranjera (EL TUMI-Julíaca)

“Setuvo que tocar muchas puertas y nos aliamos con personas e instituciones importantes, instituciones que tengan la intención de trabajar este tema de manera mancomunada y con objetivos similares, y esto nos ha permitido mejorar nuestros relacionamientos.” (CESEM).

El mejoramiento de las capacidades de la mayoría de las instituciones subdonatarias, se refleja en un mejor posicionamiento en el entorno regional, en sus relaciones con los gobiernos locales y otras instituciones, y en la ampliación de sus fuentes de financiamiento. De las 20 instituciones comprometidas, por lo menos 16 muestran signos de haberse fortalecido luego de la implementación del proyecto FOCOSUR. Las demás, lamentablemente se han debilitado por diversos motivos.

Cabe destacar que de las 7 instituciones subdonatarias, que constituyen organizaciones de productores, 6 muestran indicadores de haberse fortalecido significativamente, como consecuencia de la implementación del proyecto, y una de ellas permanece sin mayores cambios.

Las organizaciones que más destacan son las Asociaciones Galaxia, Agropexport, Acrillat y El Tumi. Es de mencionar que, de estas organizaciones, únicamente la microempresa El Tumi recibió financiamiento en dos oportunidades, lo que le permitió consolidar su proceso de establecimiento de vínculos comerciales con clientes del exterior y de acreditación ante entidades nacionales (FONCODES) que realizan pedidos a microempresas acreditadas en sus registros de proveedores.

Adicionalmente, vale la pena señalar que el tiempo de acompañamiento de las organizaciones y el apoyo con recursos financieros, para lograr los objetivos de las mismas, depende de múltiple factores, el nivel de capacidades con que se inicia la intervención, la capacidad de sus líderes para implementar las propuestas, las condiciones externas

en que se desenvuelve la actividad que se promueve, entre otras.

La asociación Galaxia, además de diversificar su cartera de clientes, ha logrado convertirse en un referente de desarrollo local en el distrito de Ilave, formar parte de redes de mayor alcance; y se ha convertido en un interlocutor del gobierno local; todo esto se traduce en una mayor disponibilidad de recursos financieros para la ejecución de sus actividades. La asociación Agroexport, ahora comercializa asociativamente la producción de palta, ha preparado una propuesta de proyecto para el programa del Estado, Agroideas, y brinda servicios de asistencia técnica a sus asociados con sus propios recursos.

La asociación Acrillat, por su parte, está comercializando asociativamente y en forma clasificada, la fibra de alpaca producida por sus afiliados; accede a servicios de crédito de Agrobanco; y se ha articulado con otras organizaciones alpaqueras a nivel nacional para producir chompas escolares para FONCODES.

La microempresa El Tumi, además de incrementar sus volúmenes de producción y de diversificar su cartera de Puno, ofreciendo servicios de capacitación a otros artesanos; de igual manera, ha logrado obtener una certificación de Comercio Justo.

En el caso de las ONGs subdonatarias, los casos más saltantes son los de CEDESOS, CESEM, ASDE, CECYCAP, CEOP ILo, y VIPADES; que han logrado, además de posicionarse mejor en el ámbito regional, ampliar sus fuentes de financiamiento para implementar programas similares en la misma u otras zonas; cabe destacar el caso de CEDESOS que, además, ganó el premio “SOLIDARIDAD”, a nivel nacional, de Radio Programas del Perú.

3.3 Mejoras en las capacidades de CEDER

La implementación del proyecto FOCOSUR, ha resultado una escuela de aprendizaje para el CEDER, en diferentes aspectos, dado que es la primera vez que CEDER implementa un proyecto basado en la gestión de un fondo concursable de alcance regional.

Las capacidades que más se han fortalecido son las siguientes:

- Adquisición y validación de prácticas de gestión de fondos concursables, tales como: establecimiento de procedimientos de concursos de proyectos de desarrollo, mecanismos de convocatoria, difusión y promoción de los concursos; procedimientos y criterios de evaluación de proyectos; procedimientos de elección de instituciones concursantes, entre otros.

- Adquisición de información y capacidades técnicas sobre desarrollo de actividades diferentes a las que hace el CEDER, tales como: prestación de servicios turísticos, artesanía textil, reciclaje de residuos sólidos, masoterapia, producción de carne de ovino. Tradicionalmente el CEDER ha desarrollado su experiencia en temas como: cadena productiva de leche, cadena productiva de frutales, cadena de la fibra de alpaca, producción y transformación de carne de porcino; y emprendimientos juveniles.

- Mejoramiento de los procedimientos de trabajo en equipo, adecuando sus formas y estilos de trabajo a los de las instituciones participantes, en todo el ciclo del proyecto (formulación, ejecución, seguimiento y evaluación).

- Adquisición de capacidades de administración de recursos destinados a terceros, como se ha indicado, esta es la primera vez que CEDER administra un fondo destinado a otras instituciones, ello le permitió establecer mecanismos de transferencia de recursos que garanticen la entrega de fondos en su oportunidad y de acuerdo a las necesidades de los proyectos; implementar un sistema de control que asegure el buen uso de los recursos, por parte de los subdonatarios, cuidando que esto no genere

interferencias en la ejecución eficiente de los proyectos; y, establecimiento de un sistema de registro y reportes, de fácil manejo, pero al mismo tiempo, eficaz para asegurar el buen manejo de los recursos de los proyectos.

Estas capacidades le están permitiendo al CEDER un mejor posicionamiento en el entorno regional y nacional, consolidando sus relaciones con diversas instituciones públicas y privadas, lo que le está significando su fortalecimiento como institución líder en el entorno regional. Así mismo, tales mejoras se traducen en una mayor diversificación de sus fuentes de financiamiento, que se expresa en el incremento de su presupuesto anual,

pasando de 471 718 dólares, en el año 2006, a 855 541 dólares, en el año 2011; por otro lado, ha iniciado una nueva línea de trabajo de autofinanciamiento (servicios de consultoría para el seguimiento y evaluación de proyectos) aunque a pequeña escala todavía, y ha replicado la experiencia de FOCOSUR conjuntamente con la ONG “EL Taller”, para implementar el programa PROFIN, destinado a financiar pequeños proyectos promovidos por las organizaciones de productores, en zonas rurales de Arequipa y Moquegua. Cabe destacar

que existe el interés en la directiva de CEDER, de fortalecer esta línea de actividad, a fin de que se pueda convertir en una fuente complementaria de ingresos para el financiamiento de sus acciones.

A fin de capitalizar la experiencia de FOCOSUR, CEDER está evaluando las siguientes posibilidades de trabajo:

- Buscar financiamiento para la implementación de un FOCOSUR 2, dirigido exclusivamente a ONGs pequeñas y a organizaciones de productores.
- Establecer alianzas con las contrapartes para diseñar y buscar financiamiento para el desarrollo de la artesanía textil, con alcance regional, la misma que presenta un buen potencial de desarrollo.
- Fortalecer la línea de servicios de consultoría para seguimiento y evaluación de proyectos.

La implementación del proyecto FOCOSUR, ha resultado una escuela de aprendizaje para el CEDER, en diferentes aspectos, dado que es la primera vez que CEDER implementa un proyecto basado en la gestión de un fondo concursable de alcance regional.



Turistas solicitan hospedaje (CIED-Atuncolla)

4. Conclusiones y lecciones aprendidas

4.1 Conclusiones

1. La experiencia de FOCOSUR consistió en la implementación de un fondo concursable, financiado por la Fundación Interamericana, y en la ejecución de 22 proyectos que resultaron ganadores en los 4 concursos promovidos; en los departamentos de Arequipa (9 proyectos), Moquegua (2 proyectos) y Puno (11 proyectos); siendo los sectores económicos donde se desarrollaron: Agropecuario (11 proyectos), Artesanía Textil (6), Turismo (2), Servicios Ambientales (1), y Microempresa industrial y de servicios (2). Del total de proyectos, uno de ellos no logró concluir, debido a problemas de limitada capacidad operativa de uno de los subdonatarios.
2. FOCOSUR logró beneficiar a 2 158 personas, pertenecientes a 1 592 familias (55,4% mujeres y 44,6% varones), frente a las 720 originalmente establecidas en el proyecto, es decir, se logró obtener una meta superior en 120% a lo previsto; en su mayoría se trata de jefes de familia, procedentes de diversos sectores sociales: campesinos pobres y pequeños productores agrícolas (85,1%), artesanos, jóvenes desempleados, asalariados agrícolas y discapacitados visuales (14,9%). La mayoría de los beneficiarios tiene como idioma materno el quechua o aymara (79,9%), y una menor proporción el español (20,1%).
3. En el Proyecto participaron 20 instituciones, de las cuales 13 son ONGs y 7, organizaciones de productores; en su mayoría pequeñas, cuyos montos de inversión no superan los 150 000 dólares anuales (16) y, en menor medida, instituciones relativamente grandes, cuyos montos de inversión son inferiores a los 500 000 dólares anuales (4). Probablemente, por la inexperiencia en el tema, CEDER no logró convocar la participación de programas de responsabilidad social, no obstante de que estos eran uno de los grupos a ser incorporados como cofinanciadores.
4. Por su tamaño, relativamente pequeñas, la mayoría de las instituciones, al inicio de los proyectos, presentaban algunas de las siguientes limitaciones: Poca capacidad para la formulación de proyectos, deficiencias en el sistema de monitoreo y, dificultades en la organización de la información administrativa y contable. En contraste, las fortalezas más



Capacitación a cielo abierto: Manejo Orgánico (OMATE - VID)

recurrentes eran: Clara identificación de los problemas y soluciones que dieron origen a los proyectos; interés y voluntad en implementar de la mejor manera los proyectos; capacidad de generar alianzas con distintos actores; y, manejo transparente y ordenado de los recursos financieros. Las debilidades fueron más marcadas en las organizaciones de los productores, pero estas supieron neutralizarlas apoyándose en sus fortalezas, especialmente en el interés y la voluntad para implementar, de la mejor manera posible, el proyecto.

5. La implementación del fondo se realizó mediante concursos públicos, para lo cual se estableció un reglamento donde se precisaron las condiciones y procedimientos, así como los criterios de evaluación. De todas las etapas que implicó el proceso, la de ajuste de las propuestas fue la más laboriosa y, al mismo tiempo, la más fructífera y enriquecedora, tanto para el CEDER como para las instituciones ganadoras, ya que ello permitió aprendizajes significativos, en los aspectos metodológicos de los proyectos, y en los contenidos técnicos de las actividades promovidas.

6. La metodología de monitoreo consistió en el establecimiento de un conjunto de normas y procedimientos consensuados entre el CEDER y los ejecutores, y en el acompañamiento a los subdonatarios por parte del equipo del CEDER, a través de vistas de campo, reuniones en oficina y atenciones de consulta a través de internet. El sistema de monitoreo de FOCOSUR se propuso dos objetivos: a) Asegurar el éxito de los proyectos; y, b) Transferir capacidades a los subdonatarios, en los temas de elaboración de indicadores, implementación de registros de monitoreo; y elaboración de reportes. En este sentido, el trabajo de monitoreo se convirtió en la mejor oportunidad para desarrollar aprendizajes mutuos, así como un instrumento de motivación para alcanzar los objetivos y metas previstas.

7. Dentro de los problemas más frecuentes que dieron origen a los proyectos, se pueden mencionar los siguientes: insuficiente disponibilidad de infraestructura productiva; uso de procesos tecnológicos inapropiados, de buena parte de los productores; problemas en el acabado y presentación del producto; sistema de comercialización deficiente; limitada capacidad de gestión empresarial; y, escaso desarrollo de la asociatividad. Sobre la base de estos problemas se estructuraron los proyectos.

8. Todos los proyectos tuvieron como objetivo principal la mejora de los ingresos de las familias beneficiarias. Para ello, se organizaron en función de los siguientes componentes, que responden a los principales problemas identificados: mejora de infraestructura y del equipamiento productivo; capacitación técnico productiva y empresarial; servicios de crédito; articulación comercial; y, fortalecimiento organizacional. En términos generales, las estrategias de intervención más pertinentes fueron las relacionadas con el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento; la capacitación técnico productiva; la articulación comercial; y, la prestación de servicios de crédito (los cuales fueron implementados sólo en dos proyectos); pues éstas respondieron a los problemas y necesidades prioritarias, así como a los contextos económico sociales y culturales de los beneficiarios. En contraste, las estrategias menos adecuadas fueron las relacionadas con el desarrollo empresarial y de la asociatividad.

9. Una de las características centrales de todos los proyectos, lo constituye la capacidad de establecimiento de alianzas y otros mecanismos de cooperación de las instituciones ejecutoras. En todo el proyecto FOCOSUR, se establecieron alianzas con 101 instituciones de distinto tipo, de las cuales 65 corresponden a entidades que no son de la población y 36 que pertenecen a ella (organizaciones comunitarias). Dentro del primer grupo se encuentran principalmente gobiernos locales, oficinas locales de los gobiernos regionales, otras ONGs, empresas privadas, entre otros. La participación de diversas instituciones permitió, de un lado, canalizar y movilizar recursos por un total de 380 121 dólares, que representan el 43,4% de la inversión total de FOCOSUR, de los cuales el 45,55% fue en dinero efectivo y el otro 54,55% en bienes y servicios; y, de otro lado, diversas contribuciones en información, mercado, relacionamientos, capacidades técnicas, etc. Gracias a estos aportes, FOCOSUR pudo ampliar sustantivamente el número de familias beneficiarias, así como asegurar el éxito de los proyectos.

10. El seguimiento y evaluación de los proyectos, por parte de las instituciones ejecutoras, se basó fundamentalmente en los indicadores establecidos en el Marco Lógico de la propuesta; con el apoyo del CEDER la mayoría logró implementar un sistema de registros y fichas de seguimiento, principalmente de las actividades y, en menor medida, de algunos indicadores de componentes. Además del uso de registros, fichas de seguimiento y visitas de campo, la mayoría de instituciones implementaron mecanismos de participación de la población, consistentes en asambleas, reuniones o talleres de trabajo. Particularmente, las organizaciones de productores usaron más estos mecanismos, frente a las dificultades que se les presentaba en el manejo de los otros instrumentos.

11. La Fundación Interamericana, además de aportar los recursos financieros (494 950 dólares), desempeñó un rol sustantivo en la ejecución del proyecto, convirtiéndose en un socio estratégico del CEDER, ya que la propuesta misma fue formulada conjuntamente entre ambas instituciones; y, durante la ejecución del proyecto, facilitó los procesos de gestión del mismo, aportando propuestas y soluciones a los diferentes problemas y dificultades que se presentaron. Estos aportes se han inscrito siempre en una práctica de respeto a la autonomía institucional, política que fue implementada por todo su equipo.

12. De las 2158 personas incorporadas como beneficiarias, gracias al proyecto FOCOSUR, el 83% lograron mejorar sus niveles de producción y productividad; administrar mejor sus negocios; insertarse de manera más eficiente en el mercado; así como, mejorar su autoestima, asertividad y toma de decisiones. Esto se traduce en el mejoramiento de los activos, del empleo y de los ingresos de los beneficiarios.

13. Del total de las familias comprometidas en el proyecto (1 592), 764 han logrado mejorar sus activos de manera relevante, por un valor total de 460 455 dólares, a razón de 602,69 dólares, en promedio, por familia. Los activos mejorados son diversos, entre los que destacan: galpones para la crianza de cuyes, porcinos y ovinos; plantaciones frutícolas, forrajes y mejoramiento de praderas naturales; implementos y herramientas agrícolas; equipos y herramientas para tejido artesanal; infraestructura e implementos para servicios turísticos; diversos implementos para servicios de masoterapia y acopio de residuos sólidos; y, capital de trabajo.

Ganadores de concurso de lácteos (IDES Puno)



14. En todos los proyectos se logró crear 1 574 empleos, de los cuales el 21,22% son nuevos puestos, el 65% son puestos mejorados, y el 13,78% son puestos preservados. Los puestos creados, mayormente se dieron como consecuencia de la ampliación de la producción y/o la creación de emprendimientos, tales como las microempresas textiles Maquite, Galaxia y El TUMI; la microempresa de masoterapia Hampy Wasi; las microempresas de crianza de cuyes; y, diversas microempresas promovidas por jóvenes. Los puestos mejorados, mayormente se dieron como consecuencia del incremento de la producción y productividad, así como las mejoras en la comercialización de carnes de porcino y de ovino; hoja seca de vid; incremento de la demanda turística; y producción y transformación de leche.

15. Gracias a los anteriores logros, alrededor de 1 176 familias han mejorado su ingreso (73,86% del total de las familias beneficiarias), obteniendo un promedio neto de ingreso adicional de 1 041 dólares americanos al año. Los proyectos que tuvieron mayor impacto en el ingreso son aquellos que promovieron nuevos emprendimientos y/o el desarrollo de nuevas actividades, tales como: emprendimientos juveniles; maquila en tejido de punto; producción de palta para exportación; servicios de masoterapia; y, reciclaje de residuos sólidos. En cambio, los que menos impacto tuvieron en el ingreso, son los relacionados con la producción y/o transformación de fibra de alpaca en forma artesanal (hilo), y con la cría de ganado vacuno lechero.

16. La mayoría de las organizaciones subdonatarias (16), luego de la ejecución de FOCOSUR han mejorado sus capacidades de: búsqueda de financiamiento; formulación, ejecución y seguimiento de proyectos; administración de recursos; y, generación de alianzas. Esto se traduce en un mejor posicionamiento en el entorno regional, en el mejoramiento de sus relaciones con los gobiernos locales y otras instituciones, y en la ampliación de sus fuentes de financiamiento. De las 7 instituciones subdonatarias, que constituyen organizaciones de productores, 6 se encuentran en este grupo, mostrando indicadores de haberse fortalecido significativamente, como consecuencia de la implementación del proyecto, y una de ellas permanece sin mayores cambios.

17. Al igual que los subdonatarios, el CEDER se ha visto fortalecido con la implementación de FOCOSUR, a través de la adquisición y validación de prácticas de gestión de fondos concursables; adquisición de información y capacidades técnicas sobre desarrollo de actividades diferentes a las que tradicionalmente ha desarrollado; mejoramiento de los procedimientos de trabajo en equipo, adecuando sus formas y estilos de trabajo a los de las instituciones participantes; y, adquisición de capacidades de administración de recursos destinados a terceros. Ello le está permitiendo mejorar su posicionamiento en el entorno regional y nacional; consolidar sus relaciones con diversas instituciones públicas y privadas del entorno; ampliar su capacidad de búsqueda de financiamiento; e iniciar la implementación de nuevas actividades, tales como la prestación de servicios de consultoría de monitoreo y evaluación de proyectos.

18. Dentro de los factores que más contribuyó al éxito de FOCOSUR, se pueden mencionar los siguientes: entorno macroeconómico del país favorable; identificación de actividades económicas con buen potencial de desarrollo, buen interés y voluntad de las instituciones subdonatarias en el proceso de implementación de los proyectos; participación activa de los beneficiarios, establecimiento de alianzas con diversas instituciones, los aportes del equipo de la IAF en el diseño y ejecución del proyecto, y la experiencia del CEDER y de los ejecutores en la implementación de proyectos de desarrollo. Por su parte, los factores que limitaron mayores logros en el proyecto son: dispersión del ámbito del proyecto; debilidades organizativas de los grupos beneficiarios; dificultad de manejo de algunos instrumentos de registro y seguimiento de los proyectos, por parte de las entidades subdonatarias; y, la precariedad de los recursos productivos de algunos grupos de beneficiarios, como el de los alpaqueros.



Capacitación en acabados-AQP (CESEM)

4.2 Lecciones Aprendidas

Finalmente, intentaremos extraer las lecciones más importantes de la experiencia desarrollada, tanto positivas como negativas.

1. Una primera condición para el éxito de los proyectos es la clara identificación de los problemas y soluciones que dan origen al mismo, en este sentido, es importante saber escuchar e identificar a los actores involucrados y que ellos mismos presenten y ejecuten alternativas de solución para su problemática, de tal manera que se fortalezca su compromiso y participación en todo el proceso de ejecución del proyecto.

2. Otra condición fundamental para el éxito de los proyectos de desarrollo, es que las entidades ejecutoras desarrollen buenas capacidades de relacionamiento con otras instituciones, pues esto permite movilizar y canalizar recursos, para ampliar las metas del proyecto, así como lograr diversas contribuciones en información, mercado, relacionamientos, capacidades técnicas, etc. Precisamente, los proyectos que han tenido más éxito son los ejecutados por instituciones que lograron establecer mayores relaciones y contactos. En sentido contrario, el CEDER no logró convocar a programas de responsabilidad social, entre otros motivos, por no haber tenido suficientes contactos y relaciones con empresas.



Queso listo para el mercado (IDES - Puno)

3. Una tercera condición esencial para el éxito de los proyectos, lo constituye la identificación de actividades económicas con buen potencial de desarrollo. Precisamente, los proyectos que tuvieron más éxito son aquellos que identificaron bien estas actividades, como producción de palta para exportación, producción de prendas de vestir en base a punto, para el mercado externo; producción de carne de cuyes; y producción de carne de porcino. La identificación de estas actividades, así de los mercados y del establecimiento de alianzas estratégicas, fue de responsabilidad de los beneficiarios, conjuntamente con las organizaciones subdonatarias.

Por su parte, los proyectos que menos resultados tuvieron son aquellos que desarrollaron actividades tradicionales, como la producción y/o transformación de fibra de alpaca en forma artesanal destinados principalmente al mercado local y, en menor medida del turismo (hilo y accesorios tejidos a mano), y los relacionados con la cría de ganado vacuno lechero.

4. Otro factor de éxito en el desarrollo de proyectos lo constituye el tipo de relaciones que se establece entre el ente financiador y el ente ejecutor, cuando las contrapartes interactúan como socios, más allá de su relación de donante y donatario, la experiencia se enriquece con aportes y puntos de vista de ambas entidades, lo cual eleva la eficiencia en la ejecución de los proyectos. Este fue el caso de FOCOSUR, ya que las relaciones establecidas, de un lado, entre la IAF y CEDER y, de otro, entre CEDER y las entidades subdonatarias, se caracterizaron siempre por su espíritu colaborativo, lo cual facilitó procesos de aprendizajes mutuos y la mejor implementación de los diferentes procesos en la ejecución del proyecto.



Llamerías arreglando sus animales (CIED-Atuncolla)

5. Las instituciones ejecutoras de proyectos pueden tener muchas debilidades en su capacidad ejecutora de proyectos, pero, si existe interés y voluntad política, estas debilidades pueden ser superadas en el proceso de implementación de los proyectos, asegurando el éxito de los mismos, tal como sucedió con varias de las instituciones ejecutoras de FOCOSUR. Lo contrario, si no existe esa voluntad de superar las deficiencias, estas pueden convertirse en el factor principal del fracaso, como sucedió con uno de los proyectos de FOCOSUR.

6. Para el éxito de los proyectos similares al de FOCOSUR, es absolutamente necesario el desarrollo de habilidades y destrezas por parte de la institución líder, para conciliar y articular distintos puntos de vista, procedentes de las diversas instituciones participantes. No obstante, de que el CEDER tenía una buena experiencia en la formulación de proyectos, organizar la participación de varias instituciones, con capacidades disímiles y proyectos de distinta naturaleza, resultó un desafío, al comienzo muy difícil, sobre todo para conciliar los diferentes puntos de vista, lo que obligó a desarrollar nuevas capacidades, tanto en el equipo del CEDER como en los subdonatarios, ello permitió finalmente enfrentar exitosamente el desafío.

7. Resulta de vital importancia, para concretar procesos de inserción en el mercado, establecer vínculos directos con los agentes de mercado, pero teniendo presente que estos vínculos deben establecerse conjuntamente entre los representantes de la entidad ejecutora del proyecto y los mismos beneficiarios, a fin de lograr la sostenibilidad de los procesos. El desarrollo conjunto de estas acciones permite a los beneficiarios obtener información, consolidar contactos y desarrollar capacidades de negociación. Como parte de las estrategias de comercialización, es necesario la realización de estudios de mercado; pero estos deberían centrarse básicamente en el establecimiento de estrategias de comercialización y en la identificación de posibles compradores, de manera que se pueda trabajar sobre una cartera concreta de clientes. De lo contrario, el esfuerzo realizado tendrá poca utilidad. En este mismo sentido, la experiencia nos enseña que es de vital importancia identificar el potencial de desarrollo de la actividad y, sobre todo, explorar la existencia de mercados para los productos promovidos, como parte del proceso de evaluación de los proyectos, antes de su implementación, tal como se hizo con FOCOSUR.

8. La experiencia nos enseña que la falta de claridad en los objetivos en las organizaciones y/o su incompreensión por sus afiliados, así como el alto grado de desconfianza que existe entre ellos, son dos factores que inevitablemente conducen a la parálisis de la organización. Esta misma lección se aplica a las empresas de los productores: si es que en estas no hay claridad en los objetivos, por parte de todos los afiliados, así como la confianza suficiente y la homogeneidad de ideas y conceptos entre ellos, la entidad está condenada al fracaso. En este mismo sentido actúa el rol del líder y su relación con sus afiliados: si el líder no cuenta con las capacidades y destrezas básicas para dirigir la organización, o no



Planificando el trabajo (TOCRA)

se ha ganado la confianza de todos sus afiliados, la organización podría entrar en serias dificultades o problemas. Por el contrario, líderes bien capacitados, con habilidades y destrezas de dirección y, sobre todo, con la autoridad suficiente con los afiliados, las organizaciones podrían salir adelante superando los otros problemas o dificultades. En otras palabras el rol del líder es fundamental en la medida que las organizaciones no han logrado el suficiente nivel de institucionalidad.

9. El fracaso de la mayoría de las organizaciones de los productores, especialmente en la región sur durante los últimos 30 años, está haciendo perder a las instituciones promotoras de desarrollo y a las propias organizaciones, la perspectiva y la forma como intervenir, para lograr el fortalecimiento de las mismas. Esta situación está condicionando a que muchas veces se prefiera trabajar los aspectos técnico productivos y de comercialización, a los aspectos organizativos; respuesta que definitivamente es un error, ya que los pequeños productores sin organizaciones fortalecidas no podrán aprovechar adecuadamente el progreso técnico, ni desarrollar economías de escala, que les asegure superar el umbral de las economías de sobrevivencia. Por el contrario, debería hacerse mayores esfuerzos por encontrar alternativas adecuadas para lograr el objetivo de fortalecer las organizaciones de los productores.

Desde la experiencia de CEDER, consideramos que las principales causas para el escaso desarrollo de la asociatividad de la región sur del país, están asociadas básicamente la cultura individualista que existe en la mayor parte de productores, derivada de la destrucción temprana de las comunidades campesina y la excesiva fragmentación del suelo, especialmente en la parte sur occidental del país, que ha hecho que el pequeño productor desarrolle una cultura que privilegia el esfuerzo y el interés individual, sobre el colectivo. En este mismo sentido actúan las políticas asistencialistas practicadas por el estado, que generalmente se han entregado en forma individual y sin exigir contrapartidas necesarias que ayuden al receptor a valorar el apoyo; un tercer factor lo constituye el alto grado de corrupción que ha existido y que aun existe en el país y se extiende a las esferas de las organizaciones de la población, trayendo consigo un fuerte grado de desconfianza entre sus afiliados.

Tomando como base la experiencia de FOCOSUR, y otras experiencias de CEDER, una medida que contribuye de manera significativa al fortalecimiento de las organizaciones, es la generación de oportunidades para que estas puedan implementar acciones y proyectos de desarrollo. Estas oportunidades deberán considerar tanto la transferencia de recursos económicos, como la transferencia de capacidades, así como exigir aportes de contrapartida. La transferencia de recursos les permitiría financiar las acciones orientadas a desarrollar las capacidades productivas de sus afiliados, al mismo tiempo que se constituye en una escuela de aprendizaje de manejo de recursos y de ejecución de acciones de desarrollo. Paralelamente a la transferencia de recursos, es necesario desarrollar un proceso de transferencia de capacidades para la gestión y administración de los mismos, en la implementación de proyectos, así como en la construcción de mecanismos de democratización de la gestión de las organizaciones y, sobre todo, del manejo transparente de los recursos.

5. Documentos y otras fuentes consultadas

1. Convenios de cooperación firmados entre CEDER y la Fundación Interamericana
2. Convenios de cooperación firmados entre CEDER y los subdonatarios
3. Bases de los concursos implementadas por el proyecto FOCOSUR
4. Propuestas de proyecto presentadas a los concursos convocados por el proyecto FOCOSUR
5. Informes semestrales de actividades programáticas y de resultados del proyecto FOCOSUR
6. Informes semestrales financieros del proyecto FOCOSUR
7. Informes trimestrales de actividades programáticas y de resultados de los proyectos ejecutados por los subdonatarios
8. Informes finales de actividades programáticas y de resultados de los proyectos ejecutados por los subdonatarios
9. Informes de monitoreo de los proyectos ejecutados por los subdonatarios
10. Entrevistas aplicadas a las 20 instituciones subdonatarias
11. Entrevistas aplicadas a 21 grupos de beneficiarios de los proyectos
12. Observaciones de campo realizadas a los 21 proyectos

