



Universidad Nacional Agraria La Molina  
Instituto de la Pequeña Producción Sustentable



## INFORME FINAL DE CONSULTORÍA

### EVALUACIÓN DEL PROYECTO

"IMPULSO DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y  
ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA  
PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS, REGIÓN APURIMAC, PERÚ"

NOVIEMBRE, 2007



# INDICE

DESCRIPCIÓN	Nº Página
<b>I.</b> Introducción	4
<b>II.</b> Antecedentes	5
<b>III.</b> Objetivo	6
<b>IV.</b> Metodología	6
<b>V.</b> Resultados	8
5.1 Eje de análisis I: Contenidos temáticos	8
5.1.1. Componente: Nutrición en niños menores a 3 años	8
5.1.2. Componente: Mejoramiento y uso de agua de riego y promoción de cultivos comerciales	9
5.1.3. Componente: Fortalecimiento organizacional	10
5.1.4. Componente: Promoción del incremento de la producción lechera.	11
5.2 Eje de análisis II: Metodología de implementación y estrategia de articulación interinstitucional	12
5.3. Eje de análisis III: Logros alcanzados	13
5.3.1. Componente: Nutrición en niños menores a 3 años	13
5.3.2. Componente: Mejoramiento y uso de agua de riego y promoción de cultivos comerciales	15
5.3.3. Componente: Fortalecimiento organizacional	17
5.3.4. Componente: Promoción del incremento de la producción lechera.	18
<b>VI.</b> Conclusiones y Recomendaciones	20
<b>Anexos</b>	26
Anexo I.- Protocolo de talleres de evaluación participativa con equipo técnico	
Anexo II.- Protocolo talleres de evaluación participativa con beneficiarios	
Anexo III.- Guía de entrevistas semi-estructuradas a informantes clave	
Anexo IV.- Síntesis - Marco lógico del Proyecto	
Anexo V.- Matriz de sistematización de resultados y conclusiones según resultados	
Anexo VI.- Consideraciones y recomendaciones sobre indicadores	

## INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

DESCRIPCIÓN	Nº Página
Gráfico N° 1. Etapas de la consultoría	6
Cuadro N° 1. Ámbito de intervención según comunidades y componentes	12
Cuadro N° 2. Resultados línea base y línea final de la intervención	15

## **I. INTRODUCCIÓN**

---

El proyecto objeto de esta evaluación se denomina "Impulso de la producción agropecuaria y organización de pequeños productores en la Provincia de Andahuaylas", ejecutado por las ONG CESAL, Kusi Warma y CEPRODECH en el período enero 2006 a junio 2007.

En el marco de este proyecto, se ha realizado la evaluación final del mismo por parte del Instituto de la Pequeña Producción Sustentable - IPPS de la Universidad Nacional Agraria La Molina, cuyo objetivo ha sido evaluar los logros alcanzados y dificultades encontradas durante el desarrollo del mismo. La expectativa es que el producto generado permitirá a CESAL, contar con nuevos aprendizajes, tomar decisiones y mejorar sus futuras intervenciones en bien del desarrollo rural.

El presente documento es el informe final de dicho trabajo. Para su ejecución, la consultoría fue estructurada en cuatro etapas: (i) Coordinación y planificación, (ii) Diseño de instrumentos, (iii) Levantamiento de información y (iv) Sistematización y Análisis. Cada una de estas etapas fue cumplida a cabalidad. En ese sentido, la información generada a través de los talleres participativos de evaluación tanto con los beneficiarios como con los miembros del equipo técnico - además - de las entrevistas semi-estructuradas a los informantes clave han permitido complementar la información requerida para completar la evaluación del proyecto.

Las conclusiones a las cuales arribamos luego de finalizado el presente trabajo de evaluación se muestran en la parte final del documento, en donde también se presentan las recomendaciones respectivas para mejorar futuras intervenciones.

## II. ANTECEDENTES

---

La intervención de CESAL en la zona de Andahuaylas se inicia alrededor del año 1999, con el financiamiento de proyectos ligados al tema de saneamiento, agua potable y alcantarillado. Desde un principio, CESAL se interesó por trabajar con los gobiernos locales. Es así que el alcalde de Santa María de Chicmo, en el año 2000, solicita financiamiento para la construcción del canal de Tastahuayco y reservorios, intervención que marca el inicio del trabajo relacionado a la mejora de riego. Cuando se culmina la construcción del canal y se tiene disponibilidad de este recurso, se inicia el trabajo de apoyo a la producción agrícola (2001 y 2002), conjuntamente con la implementación de sistemas de riego tecnificado que ahorren y mejoren el uso de agua, sobre todo a nivel familiar. Las primeras intervenciones se efectuaron a través de pequeños proyectos demostrativos<sup>1</sup>. En el 2004, se implementa un proyecto de mayor envergadura, denominado "Seguridad Alimentaria y Desarrollo agropecuario en el distrito de Santa María de Chicmo"; con esta propuesta CESAL inicia un mayor impulso al desarrollo ganadero dentro de éste ámbito.

Para la ejecución de sus proyectos en la zona, CESAL contempla la participación de otras instituciones ejecutoras<sup>2</sup> tales como: KUSIWARMA y CEPRODECH, quienes se encargan de desarrollar determinados objetivos específicos dentro del proyecto, relacionados a sus objetivos institucionales. Así, la Asociación KUSIWARMA, uno de los socios de CESAL para este proyecto. Esta ONG trabaja desde 1999 en el tema de nutrición y protección infantil, con el propósito de mejorar las prácticas de la población en salud materno-infantil. Desde el año 2005, si bien continúan trabajando en el mismo tema, lo hacen a través de otro proyecto denominado "Perú, lucha contra la desnutrición crónica" 2005-2007. Por su parte, el Centro de Promoción y Desarrollo Chanka - CEPRODECH trabaja en la zona desde 2002 en temas relacionados a la ejecución de proyectos relacionados a la producción agropecuaria, infraestructura hídrica y capacitación técnica. Así, por su experiencia, conoce las características económicas y sociales de las comunidades y la idiosincrasia de la población de la zona.

De manera general, se puede apreciar que el proyecto objeto de esta evaluación constituye una intervención muy particular debido a que confluyen, en el mismo espacio de intervención, las acciones de tres proyectos. Entre ellos, el proyecto "Impulso a la producción agropecuaria y organización de pequeños productores en Andahuaylas" que se inicia en enero del 2006 y finaliza en junio del 2007; el proyecto "Mejoramiento de la seguridad Alimentaria y fortalecimiento del capital social y humano de la provincia de Andahuaylas - Santa María de Chicmo" que inicia en abril del 2005 y culmina en setiembre del 2006, y el proyecto "Perú, lucha contra la desnutrición crónica" cuyo periodo abarca los años 2005 al 2007.

---

<sup>1</sup> Entrevista con Omar Macedo, Coordinador de Proyectos, CESAL.

<sup>2</sup> Instituciones denominadas "socias"

La particularidad se manifiesta en el hecho de que, en el desarrollo de los tres proyectos, participan las mismas instituciones, que comparten espacios, tiempos y beneficiarios, en la ejecución de sus actividades. No obstante, al mismo tiempo, en algún momento se traslapan actividades y comparten beneficiarios, de tal manera que se entremezclan las intervenciones. Como se imaginará, ello plantea un gran reto a lo que en la literatura de evaluación de proyectos se conoce como "atribución" (i.e., asignación de los resultados a cada uno de los proyectos en especial). Es bajo este contexto complejo que el equipo consultor del IPPS-UNALM ha desarrollado su trabajo, tratando de identificar una estrategia de evaluación *ad hoc* y fuera de lo convencional para analizar el caso.

### **III. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA**

---

Evaluar los logros alcanzados y dificultades encontradas durante la implementación y desarrollo del proyecto "Impulso de la Producción Agropecuaria y Organización de Pequeños Productores en la Provincia de Andahuaylas. Apurímac (Perú)".

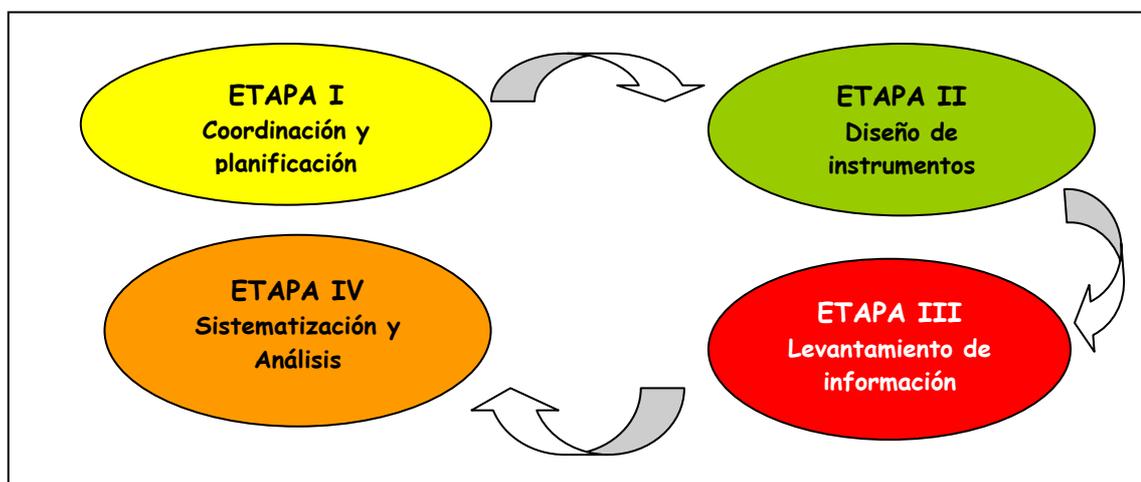
### **IV. METODOLOGÍA**

---

Para ejecutar el presente trabajo, la definición de las unidades de evaluación fue propuesta por CESAL. Éstas fueron las comunidades campesinas de Oscollopampa, Pampamarca y Luispata pertenecientes al Distrito de Talavera de La Reina y la comunidad campesina de Nueva Esperanza perteneciente al Distrito de Santa María de Chicmo.

Para cumplir con el objetivo de la consultoría, se diseñó una estrategia que contempló tanto trabajo de gabinete como de campo. La estrategia fue estructurada en cuatro etapas cada una de las cuales constó de un conjunto de actividades y metodologías propias para su ejecución. Estas etapas fueron: Etapa I. Coordinación y planificación; Etapa II. Diseño de instrumentos; Etapa III. Levantamiento de información y Etapa IV. Sistematización y Análisis.

**Gráfico 1.- Etapas de la consultoría**



A continuación se describe cada una de las etapas propuestas con énfasis en las actividades desarrolladas y la metodología empleada:

- **Etapa I.**- En esta etapa se establecieron las acciones iniciales de coordinación con los responsables de la Dirección de CESAL Central y de Apurímac y se concertó criterios para ejecutar el plan de evaluación propuesto. Asimismo, en forma paralela, se inició la recopilación y revisión de la información secundaria.

- **Etapa II.**- En esta etapa se realizó el diseño de las herramientas que nos permitieron hacer el levantamiento de información primaria. Entre las principales herramientas utilizadas para tal fin se encuentran: (i) Talleres de evaluación participativa con el equipo técnico, (ii) Talleres de evaluación participativa con los beneficiarios, y (iii) entrevistas semi-estructuradas a informantes clave.

Para la ejecución del taller de evaluación participativa con el equipo técnico, se diseñó el protocolo del taller de evaluación (ver Anexo I), el cual se aplicó a los miembros del equipo técnico de las instituciones que participan en la ejecución del proyecto. Este protocolo se diseñó teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Situación antes del proyecto y los resultados de la intervención por componente según institución. Asimismo, este espacio sirvió para elaborar el cronograma de los talleres con la población beneficiaria, identificar a los actores claves y establecer el cronograma de entrevistas.

Para la ejecución de los talleres de evaluación participativa con los beneficiarios, se diseñó el protocolo del taller de evaluación (ver Anexo II), el cual fue aplicado en cada una de las comunidades en estudio, según el componente de intervención. Este protocolo se diseñó teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Problemática de las comunidades antes del proyecto, el proyecto y sus resultados, la percepción sobre la estrategia de implementación del trabajo de los equipos de CESAL, CEPRODECH y KUSI WARMA, así como los retos y expectativas para el futuro.

Finalmente, se diseñaron tres tipos de entrevistas semi-estructuradas para informantes clave, para lo cual se prepararon las guías de preguntas respectivas (ver Anexo III).

- **Etapa III** con los instrumentos ya diseñados se procedió al levantamiento de la información. En esta etapa se levantaron dos tipos de información: primaria y secundaria<sup>3</sup>. La información secundaria fue obtenida a través de trabajo de gabinete durante el cual se revisaron diferentes fuentes de información como informes, diagnósticos, etc. Para la recopilación de información primaria, se utilizaron los talleres de evaluación participativa, uno con los beneficiarios y otro con los miembros del equipo técnico. Estos talleres tuvieron una duración de un día cada uno y se utilizó metodologías participativas para su ejecución.

---

<sup>3</sup> La información secundaria se recopiló desde el inicio de la consultoría y se continuó a lo largo de la consultoría. No fue una acción puntual.

Otra de las herramientas aplicadas fue la entrevista semi-estructurada. Esta se aplicó a actores en tres niveles: (i) a nivel de base: Promotores y dirigentes comunales, (ii) a nivel de responsables ejecutivos: Jefes y diseñadores del proyecto y (iii) a nivel de actores externos como: Centros de salud y Gobiernos locales. Estas entrevistas fueron hechas en base a una guía de preguntas, una por cada nivel y su aplicación tuvo una duración de 20 minutos en promedio. Luego se procedió a organizarlos en matrices para analizarlos. La técnica utilizada fue la del análisis de contenido. Los resultados arrojados nos sirvieron para complementar la información requerida para la evaluación.

- **Etapa IV** consistió en la sistematización y análisis de todos los insumos recopilados a lo largo del proceso de esta consultoría. El producto final de este ejercicio es el presente documento.

## **V. RESULTADOS**

---

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la presente evaluación se describen en función a tres grandes ejes de análisis:

5.1. EJE DE ANÁLISIS I: Contenidos temáticos generales y por componentes.

5.2. EJE DE ANÁLISIS II: Metodología de implementación y estrategias de articulación interinstitucional.

5.3. EJE DE ANÁLISIS III: Logros alcanzados

### **5.1 EJE DE ANÁLISIS I: CONTENIDOS TEMATICOS**

El contenido global del proyecto se enfoca a mejorar los niveles nutricionales de los niños a partir del incremento de los ingresos económicos de las familias campesinas mediante el fortalecimiento de capacidades técnicas y organizativas, infraestructura hídrica y el incremento de la producción agropecuaria, para lo cual el trabajo ha sido estructurado en cuatro componentes. En ese sentido, en esta parte del documento queremos analizar qué acciones se han realizado en cada uno de estos temas.

#### **5.1.1. Componente: Nutrición en niños menores de tres años**

Este componente fue ejecutado por la Asociación Kusi Warma y corresponde a los resultados 1.9 y 1.10 del marco lógico del proyecto (ver Anexo IV para detalles).

Las acciones realizadas para alcanzar estos resultados fueron las siguientes:

(a) Fortalecimiento de capacidades, mediante actividades como capacitaciones, motivación, apoyo y acompañamiento a actores comunitarios a dos niveles: (1) a nivel promotores/as y consejeras comunitarias, y (2) a nivel del personal de salud que laboran en los puestos de las comunidades involucradas.

Para el primer nivel, las actividades de capacitación han sido ejecutadas por un equipo interdisciplinario compuesto por profesionales de salud, comunicación y ciencias sociales que tienen un enfoque de desarrollo humano, con disposición al trabajo en comunidades, conocimiento del idioma quechua y prácticas de trabajo intercultural. La metodología de capacitación empleada ha sido participativa, con un enfoque que parte de los conocimientos previos de la población, con el uso de instrumentos y materiales producidos expresamente para el proyecto, respecto a temas relacionados con la nutrición, salud, higiene, estimulación psico-afectiva, visión de desarrollo, impulso del trabajo con la primera infancia, etc.

Mientras que para el segundo nivel, se han realizado acciones de capacitación para el personal de salud en el tema de vigilancia comunitaria y sobre la importancia del trabajo en la primera infancia; sobre todo en aspectos psico-afectivos, que les permiten reforzar su trabajo preventivo y "extramural".

(b) Acciones de sensibilización e información, dirigidas a la población en general con la finalidad de promover espacios de vigilancia y seguimiento local. Estas acciones son coadyuvadas, además, con la dotación de suplementos alimentarios de hierro a niños menores de 3 años.

(c) Vigilancia comunitaria y seguimiento, esta acción se ha implementado bajo una estrategia de trabajo con promotores y consejeras comunales a través de sesiones, seguimiento y consejería domiciliaria a las familias con niños menores de 3 años y madres gestantes reforzadas con el acompañamiento del personal de los centros de salud.

#### **5.1.2 Componente: Mejoramiento del uso del agua de riego y promoción de cultivos comerciales.**

Este componente fue ejecutado por el Centro de Promoción y Desarrollo Chanka - CEPRODECH con el apoyo de consultores externos especialistas en riego tecnificado y en cultivo de alcachofa, dichas acciones corresponden a los resultados 1.1, 1.2, 1.3 y 1.5 del marco lógico del proyecto.

Las acciones realizadas para alcanzar estos resultados fueron las siguientes:

(a) Coordinación con la organización comunal, éstas se realizaron mediante acciones de coordinación e información en asambleas comunales respecto a las actividades a realizar dentro del componente, como son la construcción del canal de riego, instalación de riego tecnificado y promoción de cultivos comerciales.

(b) Fortalecimiento de capacidades técnicas, desarrollado mediante acciones de capacitación compuesto por cuatro ejes temáticos: riego parcelario, manejo agronómico del cultivo de alcachofa, manejo y operación de sistemas de riego

tecnificado<sup>4</sup> y fortalecimiento organizacional. La convocatoria para la asistencia a los talleres fue realizada a los grupos de productores de las unidades productivas (productores vecinos), la comunidad y promotores elegidos en asamblea comunal. La metodología utilizada fue el diálogo participativo en talleres, prácticas en parcelas demostrativas de acuerdo a cada tema. Respecto al número de talleres, sólo se ha ejecutado un tema en cada comunidad.

(c) Mejoramiento de infraestructura hídrica, en este aspecto se ha realizado el revestimiento de un canal de riego y la instalación de módulos de riego tecnificado, infraestructura que ha beneficiado a los productores de las diversas comunidades involucradas.

(d) Promoción de cultivos comerciales, en esta parte se promocionó al cultivo de alcachofa como principal cultivo alternativo frente al tradicional cultivo de papa.

### **5.1.3 Componente: Fortalecimiento organizacional.**

Este componente fue ejecutado por el Centro de Promoción y Desarrollo Chanka - CEPRODECH con el apoyo de consultores externos especialistas en fortalecimiento organizacional. Dichas acciones corresponden a los resultados 1.6 y 1.7 del marco lógico del proyecto.

Las acciones realizadas para alcanzar estos resultados fueron las siguientes:

(a) Coordinación con la organización comunal, éstas se realizaron mediante acciones de coordinación e información en asambleas comunales respecto a las actividades a realizar dentro del componente que tienen que ver con acciones de fortalecimiento organizacional.

(b) Fortalecimiento de capacidades organizativas, desarrollado mediante acciones de capacitación en el eje temático de fortalecimiento organizacional, para un mejor manejo y administración del recurso hídrico y de la parte productiva de los cultivos comerciales. Fueron convocados a estos talleres, los directivos comunales y la comunidad en general. La metodología utilizada ha sido el diálogo participativo. Sólo se ha realizado un taller, éste resultó insuficiente ya que el proceso de fortalecimiento requiere de un tiempo mayor para su comprensión.

(c) Fortalecimiento de los comités de regantes, la organización de los comités se realizó teniendo en cuenta a los beneficiarios de los módulos de riego tecnificado. En este aspecto sólo ha habido acciones aisladas con algunos comités, sobre todo con el de la comunidad de Oscollopampa, en los temas de constitución, formalización y gestión organizada.

---

<sup>4</sup> Aún en proceso

(d) Fortalecimiento de las asociaciones de productores, se trabajó en la promoción de asociaciones de productores en Luispata, Chilcaracra y Moyabamba Baja, con fines de producir asociativamente. Éstas se encuentran aún por consolidar.

#### **5.1.4. Componente: Promoción del incremento de la producción lechera**

Este componente fue ejecutado por el CESAL y comprende la instalación de pasturas y el mejoramiento de la producción lechera. Estas acciones corresponden al resultado 1.4 del marco lógico del proyecto.

Las acciones realizadas para alcanzar estos resultados fueron las siguientes:

(a) Diagnóstico participativo, el cual fue implementado a sugerencia de una especialista y permitió identificar la problemática existente en la zona respecto al aspecto pecuario, la misma que se encuentra relacionada con la escasez de forraje, el mal manejo de pastos y el desconocimiento de técnicas de conservación de pasturas.

(b) Plan de capacitación, a partir de los insumos generados en el diagnóstico, se formuló un plan de capacitación, a ser trabajado bajo el enfoque de metodologías participativas y en función al ciclo de desarrollo del cultivo de pastos.

(c) Talleres de capacitación, éstos estuvieron estructurados en sesiones teóricas y talleres demostrativos para promover nuevas prácticas de manejo a partir de la práctica tradicional y el interés de los beneficiarios. La estrategia de capacitación comprendía, además, la entrega de insumos como semillas, fertilizantes, etc. La temática desarrollada ha sido instalación de pastos, manejo de fertilización, manejo y control de plagas, conservación de pastos mediante ensilado y henificado, y su uso.

(d) Instalación de pasturas, que fue llevada a cabo con la finalidad de contar con alimento suficiente para la alimentación del ganado. Para ello, se instalaron pasturas mejoradas. Las áreas de instalación fueron definidas en función a criterios de disponibilidad de agua y naturaleza del terreno disponible. De esta manera, las comunidades en las que se instalaron los pastos fueron: Pampamarca, Oscollopampa, Cascabamba y Nueva Esperanza.

(e) Mejoramiento de la producción lechera, si bien en el presente proyecto no hubo acciones directamente relacionadas a mejorar la producción lechera, se llevó a cabo acciones indirectas para la mejora de pastos con miras a garantizar la provisión de la misma durante todo el año.

Otro elemento a tomar en cuenta es el ámbito de la intervención, por componente, que se resume en el cuadro a continuación.

**Cuadro 1: Ámbito de intervención según comunidades y componentes**

Comunidades	Componentes	Distrito
Luispata y anexos Chilcaracra y Luispata Luispata, anexo Chilcaracra	Nutrición materno infantil Riego tecnificado Promoción de cultivos comerciales Fortalecimiento organizacional	Talavera de La Reina
Oscollopampa	Ganadería y pastos Nutrición materno infantil Riego tecnificado Infraestructura de riego	
Pampamarca Anexo Huayllaquita	Ganadería y pastos Nutrición materno infantil Infraestructura de riego	
Nueva Esperanza centro	Nutrición materno infantil Ganadería y pastos	Santa María del Chicmo
Huallantay (anexo de Cascabamba)	Ganadería y pastos	
Moyabamba Baja	Riego tecnificado Promoción de cultivos comerciales Fortalecimiento organizacional	

Fuente: Elaboración del equipo consultor con la información del Taller con los equipos técnicos.

## **5.2 EJE DE ANÁLISIS II: METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACION Y ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

El análisis de la metodología de implementación y las estrategias de articulación interinstitucional se realizó a dos niveles:

(i) A nivel de instituciones ejecutoras del proyecto, la estrategia de implementación del proyecto involucra a tres instituciones cada una con resultados comprometidos a desarrollar dentro del marco general del proyecto. Estas instituciones son: (1) **CESAL**, quien cumple el rol de coordinador general de todas las actividades del proyecto y ante la entidad financiera. Además es responsable del resultado esperado 1.4, (2) **CEPRODECH**, es una contraparte local y coordinador junto con CESAL de todas las actividades y responsable directo de la ejecución y cumplimiento de los Resultados 1.1, 1.2, 1.3, 1.5, 1.6 y 1.7 y (3) **KUSI WARMA**, es una institución dedicada a aspectos de nutrición infantil y responsable de la ejecución y cumplimiento de los resultados 1.8, 1.9 y 1.10.

En base a la información obtenida, se ha encontrado que - como parte del proceso de ejecución del proyecto - cada una de las instituciones involucradas realiza sus actividades en función a las responsabilidades adquiridas como parte del mismo, estableciéndose entre ellas un escaso nivel de coordinación y comunicación durante la implementación y ejecución del proyecto lo cual se sustenta en un limitado número de reuniones llevadas a cabo, la ausencia de un protocolo común para el reporte de resultados, y la carencia de un sistema de seguimiento articulado.

(ii) A nivel de actores del entorno vinculados con el proyecto, se ha identificado la relación con el gobierno local de Santa María del Chicmo, con el cual Kusi Warma ha realizado actividades de capacitación en manejo de la desnutrición infantil en los centros de vigilancia. Por otro lado, ha contribuido con recursos para la construcción y adecuación de los centros de vigilancia en varias comunidades. Asimismo, a través de la mesa de concertación liderada por el municipio, se ha tratado de mejorar la coordinación interinstitucional, para evitar que cada institución trabaje por su lado.

Como señalan los diseñadores del proyecto, la lógica de trabajar con la participación de socios locales, obedece al reconocimiento de la existencia de capacidades locales en base a competencias y experiencias diversas adquiridas durante estos últimos años en el trabajo de desarrollo rural en la zona y cuyas fortalezas es necesario aprovechar y al mismo tiempo fortalecer.

### **5.3 EJE DE ANÁLISIS III: LOGROS ALCANZADOS**

En esta parte se trata de evaluar si la intervención se basó en una lectura adecuada de la problemática de la realidad y de qué manera esa lectura pudo traducirse en resultados, logros y cambios en la situación encontrada respecto a los componentes manejados para la implementación del proyecto.

De esta manera, en esta parte del documento queremos dar cuenta de la eficiencia de la intervención como criterio de evaluación, es decir, cuánto de estas acciones planteadas en el proyecto se han realizado en cada componente, así como de qué manera el conjunto ha influido en la solución de la problemática encontrada.

Frente a esta situación se reconocen los siguientes logros:

#### **5.3.1. Componente: Nutrición en niños menores de tres años**

Los logros alcanzados en éste componente se mencionan a continuación:

(a) Fortalecimiento de capacidades se ha logrado fortalecer las capacidades en dos niveles: (1) a nivel de promotores/as y consejeras comunitarias, y (2) a nivel del personal de salud. Dentro de los logros alcanzados están los siguientes:

En el primer nivel se ha logrado lo siguiente:

- Formación de agentes comunitarios de salud -ACS<sup>5</sup>-, al respecto se han formado promotores en las zonas de Pampamarca Alta, Chilcaracra, Huayrapata, Huayllaquita, Nueva Esperanza, Ccantuyocc, Luispata, y Ocollopampa. Éstos han desarrollado capacidades para la atención de la primera infancia, lo que les ha permitido comprender muy bien la importancia del cuidado del niño/a menores de 3 años y de la madre

---

<sup>5</sup> ACS son los promotores y consejeras comunales

gestante, en este sentido se sienten altamente comprometidos con el trabajo realizado. Además, el fortalecimiento de estas capacidades ha permitido mejorar su desenvolvimiento en espacios públicos.

- Se ha logrado empoderar a 03 de las 05 consejeras de la comunidad de Nueva Esperanza en el tema de vigilancia comunitaria. Las acciones que realizan son de atención y visita a las madres de familia y lo hacen por turnos. Han establecido un programa de actividades durante la semana, especialmente durante los sábados y jueves, en las que ejecutan las siguientes acciones: (i) Reuniones en el centro de vigilancia y (ii) Apoyo a las madres en la estimulación de sus niños/as. Además, hay días en los que salen de visitas domiciliarias a las familias de madres gestantes y de niños menores de 3 años, encontrando resistencia en algunas familias.

En el segundo nivel se ha logrado lo siguiente:

- Concretar el trabajo con el personal de salud, a partir de enero del 2006. Éste se realiza de manera más individualizada y coordinado, sobre todo, para el trabajo "extramural"<sup>6</sup>, y comprende las visitas en días determinados a niños enfermos y madres gestantes en sus domicilios. Además, se ha brindado información y asesoría sobre todo para el trabajo de estimulación temprana en los centros de vigilancia comunales. El puesto de salud, antes sólo se dedicaba al trabajo asistencial, cuidado de los enfermos y había menos demanda, ahora el trabajo es más preventivo y de mayor alcance.
- Se ha logrado parcialmente aumentar la demanda de atención de calidad de los servicios de salud y la priorización de la gestante y el niño pero los resultados alcanzados hasta ahora hacen prever que con el seguimiento se puede lograr consolidar este resultado.

(b) Acciones de sensibilización e información, estas actividades estuvieron dirigidas a la población en general con la finalidad de acercarse a espacios de vigilancia y seguimiento. En este sentido los logros son los siguientes:

- La mejora de las prácticas para el cuidado del niño en las familias, a través de una mayor cobertura del control CRED<sup>7</sup> y prenatal, debido a una mayor constancia en la asistencia y al mayor interés de las familias, como consecuencia de las acciones de sensibilización e información a todo nivel generada y facilitada por el proyecto, hacia el cuidado de las gestantes y niños menores de 3 años
- Reducción de la prevalencia de la anemia en niños menores de 3 años, debido a la implementación en la dotación de suplemento de hierro para niños menores de 3 años, esta estrategia fue complementada con las acciones de

---

<sup>6</sup> Acciones que se llevan a cabo fuera del Centro de Salud.

<sup>7</sup> CRED= Crecimiento y Desarrollo.

información al personal de salud y por la priorización en la atención a gestantes y niños menores de 3 años por parte de los centros de salud.

- El cuadro N° 2 reporta el grado de los avances diferenciados por comunidades en cuanto a la reducción de la desnutrición crónica de los niños/as menores de 3 años. En algunos casos más significativos que otros.
- Un logro importante lo constituye el involucramiento de las autoridades en el trabajo de vigilancia comunitaria logrado gracias a la motivación para acercarse a espacios de vigilancia y al seguimiento de los compromisos (convocatorias, trabajo por los niños).

**Cuadro 2: Resultados de la línea basal y la evaluación final de la intervención**

Comunidades	Variación de la Desnutrición crónica (Línea basal - Línea final)	Variación de la Anemia (Línea Basal - Línea final)
	%	%
Luispata	52.86 - 39.00	59.15 - 50.90
Osccollopampa	47.62 - 29.00	45.00 - 45.00
Pampamarca	31.30 - 37.00	70.53 - 61.18
Nueva Esperanza	19.57 - 19.62	61.54 - 29.00
<b>Total</b>	<b>30.30 - 27.70</b>	<b>62.95 - 43.30</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor: Informe tercer trimestre 2006 de KW a CESAL y documento memoria anual de Kusi Warma 2006.

En términos generales, según manifiestan los miembros del equipo técnico respecto al balance de las capacidades desarrolladas por la población beneficiaria, se puede destacar los siguientes aspectos:

- (i) Importancia del cuidado del niño/a < de 3 años y de la madre gestante.
- (ii) Mejor desenvolvimiento en espacios públicos
- (iii) Mayor demanda de atención de calidad en los servicios de salud (parcialmente)
- (iv) Priorización de la gestante y niño (parcialmente).

Esta percepción por parte de los técnicos, coincide con las percepciones de la población, que reconoce estos logros. No obstante, también se señala que entre las capacidades que están aún por desarrollar se encuentran las de liderazgo y gestión, si se quiere que los logros sean más sostenibles en el futuro.

### **5.3.2 Componente: Mejoramiento del uso del agua de riego y promoción de cultivos comerciales**

Los logros alcanzados en este componente se mencionan a continuación:

(a) Fortalecimiento de capacidades técnicas, se ha logrado que el capital humano se fortalezca y esto se traduce sobre todo en el grado de participación de la población, varones y mujeres, en los cursos y talleres demostrativos e instalación de parcelas demostrativas de la unidades productivas de los beneficiarios identificados y comprometidos con el proyecto.

En la comunidad de Luispata, se logró capacitar 19 familias sobre el manejo de cultivo de alcachofa, éste fue teórico - práctico, se realizó cada 15 días y los temas desarrollados fueron: (i) Preparación de terreno y (ii) Mantenimiento, abonamiento y control de plagas. Además los capacitaron en el manejo de riego tecnificado una vez por mes.

Mientras que, en la comunidad de Moyabamba Baja, lograron aprender las labores culturales, sobre todo las de cosecha, destronque, extracción de hijuelos de alcachofa con espinas. Además, se logró sensibilizar a la población respecto a la incorporación de este nuevo cultivo dentro de su proceso productivo, incrementando de esta manera el nivel de confianza porque la alcachofa rinde más que la papa, según manifiestan los agricultores *"podemos hacer nuestro presupuesto y vemos que nos alcanza, además las hojas las comen la vaca y el cuy"*.

(b) Mejoramiento de infraestructura hídrica, se ha logrado mejorar la infraestructura de riego debido a dos acciones importantes:

(1) Revestimiento del canal de riego, en un tramo de 4.035 Km., en la comunidad de Osccollopampa, que permite irrigar a 87 has., y que a su vez beneficia a 109 familias. De esta manera, está asegurada la disponibilidad de agua de riego para los productores de esta comunidad.

(2) Implementación de sistemas de riego tecnificado por aspersión, en módulos para Unidades Productivas de Riego Tecnificado (UPRT), estos módulos fueron distribuidos de la siguiente manera: (i) En Osccollopampa, se instaló 01 UPRT, que beneficia a 19 familias e irriga a 6.57 has., en el sector de Llactapampa, (ii) En Chillcaracra<sup>8</sup>, se instaló 01 UPRT, el cual beneficia a un grupo de 17 familias e irriga a un área de 2.63 ha., en el sector de Kishuarpata Ccatta, (iii) En la comunidad de Moyabamba baja, se instaló 01 UPRT, que beneficia a 8 familias y que irriga a un área de 2.50 has., y (iv) En la Comunidad de Luispata, se instaló un modulo de 10 Líneas Riego Tecnificado, que benefician a 10 productores y que irrigan a 1 ha., de terreno.

(c) Promoción de cultivos comerciales, en relación a este punto, se ha logrado diversificar la cartera de cultivos tradicionales, introduciendo y promocionando el cultivo de la alcachofa, como un cultivo que presenta ventajas comparativas en cuanto a nichos de mercado de exportación y precios relativamente estables

---

<sup>8</sup> Este es un anexo de la Comunidad Campesina de Luispata

frente al tradicional cultivo de papa, que tiene un mercado nacional saturado y con precios inestables.

En términos de metas, al inicio se consideró la instalación de 12 ha bajo la modalidad de convenios comerciales. Sin embargo, dado que posteriormente se obtuvo un contrato con la Agroexportadora Virú localizada en Chíncha, se logró instalar 29.5 ha. en las comunidades de Moyabamba Baja (2.31 ha), Luispata (2 ha), Chilcaracra (1.47 ha), y zonas diversas de Andahuaylas, Talavera y Chicmo (23.72 ha).

Finalmente, hasta el momento, no hay otro cultivo identificado con características análogas a las de la alcachofa. Ello, con el agravante de que los rendimientos de este último cultivo no han sido los esperados. Así, los productores reportan un costo de S/6000 por ha y los rendimientos llegan entre 4200 a 7000 docenas por ha. siendo el precio de venta es de S/.1.80 por docena. En esa línea, una pregunta pendiente es en qué medida la alcachofa resultará siendo, en el mediano plazo, un cultivo alternativo a la papa en términos de beneficios económicos para los pequeños productores.

### **5.3.3 Componente: Fortalecimiento organizacional**

Los logros alcanzados en este componente son los siguientes:

(a) Fortalecimiento de capacidades organizativas, se ha fortalecido las capacidades organizativas de las organizaciones mediante un proceso de capacitación en temas de elaboración de reglamentos y estatutos. Sin embargo, los logros en este aspecto son aún iniciales. Su fortalecimiento y sostenibilidad dependerán de las actividades conjuntas que se realicen más adelante y que los resultados de esas acciones - sea éstas comerciales, productivas y/o de gestión - logren articular los intereses individuales de los socios con los colectivos.

(b) Fortalecimiento de los comités de regantes, respecto a estas organizaciones se ha logrado realizar la legalización del Comité de Regantes de la Comunidad de Osccollopampa. Por otro lado, en la comunidad de Luispata, está pendiente esta gestión debido al problema de coordinación que se presenta entre los usuarios dada la existencia de dos canales de riego ya que esto hace difícil que ellos se pongan de acuerdo. Mientras que en Moyabamba Baja se ha logrado reconocer el derecho de turno de riego en función a dos criterios: (a) Agricultores que siembran alcachofa, para los cuales se ha asignado riegos cada 18 días y (b) Según tipos de cultivo, en este sentido primero son los cultivos alimenticios y luego los otros. Este reparto ha causado problemas en el manejo del cultivo de alcachofa, debido a que requiere riegos más frecuentes<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Riegos cada 10 días

En términos de fortalecimiento organizativo de los comités de regantes, se puede apreciar que éstos son aún débiles en cuanto a los procesos de gestión, no muestran un rol claro respecto a los nuevos sistemas de riego tecnificado. Existen discrepancias dentro de los usuarios pues este nuevo sistema sólo beneficia a algunos de los comuneros pero no a la mayoría.

(c) Fortalecimiento de las asociaciones de productores, éstas se encuentran en proceso de consolidación. Para el caso de la comunidad de Luispata, se ha logrado organizar a los pequeños productores en una Asociación de productores denominada APAL, que la integraron inicialmente 19 personas y en la que actualmente se encuentran activos 13 socios. En la zona de Chilcaracra se ha logrado organizar a la Asociación de productores - APA "Nueva Generación". Asimismo, en la comunidad de Moyabamba Baja existe la Asociación de productores que cultivan alcachofa, cuyos integrantes son 8 socios, y que paralelamente son también asociados del módulo de riego tecnificado.

Respecto a las acciones de gestión y administración en aspectos comerciales y búsqueda de mercados, se puede observar que éstos aún no son asumidos por las asociaciones y quienes realizan esta labor son los técnicos de CEPRODECH<sup>10</sup>, por lo tanto, este aspecto está pendiente de fortalecer para lograr la sostenibilidad de la propuesta.

#### **5.3.4. Componente: Promoción del incremento de la producción lechera**

Los logros alcanzados en éste componente se mencionan a continuación:

(a) Fortalecimiento de capacidades técnicas, a través de los talleres de capacitación, se logró que los productores de la comunidad de Nueva Esperanza logran mejorar sus conocimientos en la instalación y manejo de pasturas a través de las siguientes acciones: (i) Preparación del terreno, (ii) Abonamiento del cultivo utilizando tanto abonos orgánicos (estiércol) como químicos (fosfato y diamónico), (iii) Siembra de pastos (rye grass y trébol para corte) utilizando el sistema de siembra al voleo, (iv) Manejo, control y vigilancia de plagas, y (v) Manejo y conservación de pasturas mediante la preparación de ensilado. Además, aprendieron a calcular la cantidad de alimento necesario durante el año (tiempo/animal/campaña).

Mientras que en la comunidad de Oscollopampa han aprendido a: (i) Preparar el terreno y sembrar los pastos, (ii) Manejo del cultivo de alfalfa, (iii) Manejo de plagas y enfermedades, preparando trampas para su control (iv) Abonamiento del cultivo utilizando tanto abonos orgánicos (estiércol) como químicos (fosfato y

---

<sup>10</sup> Tal como se indicó anteriormente, CEPRODECH ha logrado establecer un acuerdo comercial de acopio con la empresa agro exportadora Sociedad Agrícola VIRU cuya planta procesadora está en Chincha- Ica.

diamónico), y (v) Manejo y conservación de pastura mediante la preparación de ensilado. Además aprendieron el manejo y crianza de cuyes. En esta comunidad, la mayoría de los beneficiarios del proyecto son mujeres ya que, según mencionan, para los hombres es difícil cuidar a los animales.

(b) Instalación de pasturas, hay alimento disponible para el ganado durante todo el año, debido a que se instalaron 12.4 has de pastos en las comunidades de Pampamarca, Oscollopampa y Cascabamba. En ellas se han instalado cultivos de alfalfa de la variedad SW8210, distribuidos de la siguiente manera: Pampamarca 1.4 has, Oscollopampa 2.1 has., y Cascabamba 1.9 has., (dividido en dos grupos el de Unión y Paz, y Huallantay). Mientras que en Nueva Esperanza, se instalaron 7.0 has de pastos cultivados compuesto por una mezcla de rye-grass y trébol, esto porque es la zona que cuenta con agua todo el año y además maneja un sistema de riego por aspersión distribuido en todas sus parcelas.

En términos de logros concretos, ha habido un incremento de la productividad y producción de forraje. En base a la información recopilada, se ha encontrado que este logro ha sido alcanzado debido, sobre todo, a la experiencia, criterio e iniciativa del personal técnico del proyecto. Existen dos acciones relevantes que han contribuido también a mejorar los niveles de producción y productividad. En primer lugar, la adopción de métodos de control integral de plagas que han permitido al productor disminuir su dependencia de los químicos, obteniendo como resultado un forraje más sano y por ende, leche y carne<sup>11</sup> de calidad, sin presencia de residuos químicos en su contenidos. Además, disminución en el uso de pesticidas ha contribuido a disminuir el costo de producción de los pastos cultivados. En segundo lugar, las prácticas de manejo y conservación de forraje le permiten al productor tener alimento disponible durante todo el año para su ganado y así obtener una producción e ingreso económico sostenido a lo largo del año. La seguridad de tener alimento disponible le permite también planear el incremento de su hato ganadero.

(c) Mejoramiento de la producción lechera, el mejoramiento de la producción lechera, está en función del incremento del número de animales, que pueda el productor criar con las pasturas instaladas. En una estimación realizada para el caso de la comunidad de Nueva Esperanza, se asume en teoría que son 230 animales adicionales que se pueden alimentar con el pasto instalado, considerando que en un hato no sólo existen vacas sino también animales de otras categorías como toretes, vaquillas, vaquillonas y toros que consumen pasto. Considerando que sólo el 50% de éstos son vacas productoras de leche, se podrán criar adicionalmente 115 vacas productoras de leche cuya producción promedio actual es de 6.1 lt/vaca día con un máximo de producción de 10.5 lt/vaca/día. En suma, esto significa un total de 701.9 lt de leche diarios adicionales a los que ya se producen actualmente. Esta

---

<sup>11</sup> Documento de Sistematización de Programa de Pastos. CESAL - Apurímac.

producción estimada está calculada bajo el supuesto de que existen condiciones ideales de manejo.<sup>12</sup>

En conclusión, se puede afirmar que - con los conocimientos adquiridos y la asesoría técnica del proyecto - se ha logrado: (i) Tener un buen rendimiento de los pastos cultivados (hasta el momento han realizado ya tres cortes), (ii) Saber racionar el pasto para nuestros animales, (iii) Mejorar la fertilización de sus pasturas para tener una buena producción, y (iv) Preparar el ensilaje para poder conservar las pasturas en épocas de escasez de alimento.

Sumado a esto, se encuentra la importancia de la preparación del terreno, lo cual repercute en una mejor producción de pasturas y, por ende, en una buena alimentación para el ganado que genera como resultado una buena producción de leche que, a su vez, se complementa con el conocimiento en la higiene de la misma, que permite entregar un producto de calidad a los consumidores.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

### **CONCLUSIONES**

**Respecto al objetivo general, se concluye lo siguiente:**

En el marco lógico, éste indica "Aumentados los ingresos familiares y mejorados los índices nutricionales mediante la producción agropecuaria en la Provincia de Andahuaylas". En base a la información recopilada y analizada es posible afirmar que éste se ha cumplido sólo parcialmente y no a cabalidad (ver Anexo V para detalles). Las explicaciones para ello son las siguientes:

1. Como se sabe, el logro del objetivo de un proyecto de desarrollo es resultado de la articulación y correlación lógica en el cumplimiento de los objetivos específicos, resultados y actividades. En este proyecto, dicha articulación - tanto en términos de contenidos como metodológicos - se cumplió de manera regular.
2. El proyecto no cuenta con un modelo conceptual común que permita estructurar, orientar, articular y dar seguimiento a las acciones conjuntas de los tres ejecutores, en particular, de CESAL y CEPRODECH. En el caso de KUSI WARMA, se encontró un compromiso con un enfoque participativo y comunitario y una propuesta más clara en el aspecto de "desarrollo de capacidades". No obstante, al no haber un trabajo en equipo entre las tres instituciones, no se ha podido establecer una sinergia o mecanismos de retroalimentación que hubiera posibilitado mejores resultados.

---

<sup>12</sup> Op cit.

3. En el marco de lo anterior, la evidencia recolectada indica que existe un escaso nivel de comunicación e información entre las tres instituciones que ejecutan el proyecto. En ese sentido, éstas se encuentran preocupadas por lograr sus propios objetivos y metas institucionales dejando de lado el objetivo general del proyecto. Esta lógica de trabajo "en parcelas" refleja intereses institucionales y profesionales que no permiten conducir el proyecto de manera integral. Ello se deduce, como se indicó en la sección correspondiente, en las escasas reuniones de coordinación e información, que han tenido para desarrollar el proyecto en su totalidad.
4. Adicionalmente, no todos los componentes del proyecto han tenido los mismos beneficiarios lo cual constituye un supuesto fundamental para el éxito de los proyectos de desarrollo (i.e., "beneficiar a la misma población con las mismas acciones"). En base a la información recolectada, se aprecia una clara inconsistencia en este sentido ya que cada institución ha priorizado el trabajo en determinadas comunidades. Por lo tanto, resulta difícil afirmar que debido a la implementación y manejo del conjunto de la intervención (i.e., cultivo de alcachofa, mejoramiento de la infraestructura hídrica y productiva agropecuaria y del mejoramiento de las capacidades organizativas para su gestión) se hayan incrementado los ingresos familiares y que, éstos a su vez, hayan influido en mejorar los índices nutricionales de los niños menores de 3 años.
5. Metodológicamente, la identificación, formulación y uso de indicadores bien delimitados es fundamental para garantizar el seguimiento oportuno de los objetivos del proyecto. En este caso, el proyecto ha adolecido de falta de claridad conceptual y metodológica para contar con una matriz de indicadores orientados a resultados. En el Anexo VI detallamos en profundidad nuestras apreciaciones al respecto.

**Respecto al objetivo específico, se concluye que:**

Dado que los resultados previstos no se han cumplido a cabalidad, se puede afirmar que el objetivo específico no se ha cumplido a cabalidad. Algunas consideraciones al respecto son:

1. Si bien se ha mejorado la infraestructura hídrica y se han organizado débilmente los comités de regantes, aún no se ha mejorado los índices de uso del agua de riego.
2. De igual manera, ocurre con la promoción de cultivos comerciales. Al momento, sólo se logró promocionar a uno de los que se tuvo como propuesta -- la alcachofa. Esto, en principio, no asegura una diversificación productiva, ni la generación de mejores ingresos económicos a las familias, pues se tiene dificultades para alcanzar niveles sostenibles de producción y

productividad y, por lo tanto, apostar por un solo cultivo se convierte en un riesgo.

3. En el aspecto técnico y organizativo, el capital humano y social se ha fortalecido de manera regular. En la parte organizativa, las asociaciones y comités formados aún se encuentran en una fase preliminar de consolidación. Así, a las asociaciones de productores aún les falta ser concientes de la responsabilidad que están asumiendo para el manejo de cultivos comerciales y esto se demuestra en el poco interés para realizar las labores de acopio y comercialización, así como en la poca capacidad de gestión para relacionarse con el mercado ya esta tarea aún la realizan los técnicos de CEPRODECH.
4. En ese sentido, si bien existen mejores índices nutricionales en niños menores de 03 años en las comunidades de Oscollopampa, Pampamarca, Luispata y Nueva Esperanza de los distritos de Talavera de la Reina y Santa Maria de Chicmo, habría que considerar la posibilidad de que estos logros no necesariamente se deben a las acciones del proyecto sino a factores externos involucran un trabajo previo y sostenido en la zona por parte de la ONG responsable de la ejecución de este componente.

**Respecto a las actividades y resultados, las conclusiones son las siguientes:**

1. En el aspecto nutricional, es evidente la existencia de avances significativos. Cabe resaltar que ello - probablemente - es consecuencia de una intervención de varios años<sup>13</sup> y que por lo tanto no se le puede atribuir sólo al presente proyecto. No obstante, lo que sí puede haber ocurrido es que durante el periodo de ejecución del mismo se haya aportado a afianzar este proceso. Sin embargo, hay que destacar que aún se dan variaciones en los avances tanto negativos como positivos lo que indicaría que los resultados aún no son sostenibles. Es evidente que el problema de la desnutrición es mucho más complejo y constituye un aspecto que está relacionado con otros aspectos de orden social, cultural y político.
2. Referente al fortalecimiento de las capacidades en nutrición y vigilancia comunitaria se ha logrado mejorar los conocimientos, tanto a nivel de promotores/as y consejeras comunitarias como a nivel del personal de salud, para la atención a los niños menores de 3 años y madres gestantes. Lo cual significa un avance en la prevención.
3. En el aspecto de fortalecimiento organizativo, se aprecia una débil gestión de los comités de regantes y no es claro su rol respecto a los nuevos sistemas de riego tecnificado. Más aún cuando los usuarios de este nuevo

---

<sup>13</sup> Desde el año 2000.

sistema son sólo algunos de los comuneros -- los de las unidades de producción en cada comunidad. Mientras que las asociaciones de productores formadas en Luispata, Chilcaracra y Moyabamba baja, se encuentran en proceso de consolidación.

4. La formación del capital social es un proceso de largo alcance por lo tanto necesita de tiempo para madurar. En ese sentido, lo que se ha hecho dentro de este proyecto está aún en su fase inicial. Con el apoyo de las instituciones involucradas en este proceso se puede alcanzar su consolidación en el futuro cercano.
5. En el aspecto del mejoramiento de la infraestructura hídrica, aún no se ha podido observar resultados debido a que los módulos de riego tecnificado se han implementado a nivel de "unidades piloto", por lo que el número de familias beneficiarias son pocas.
6. Se ha logrado mejorar la disponibilidad del recurso hídrico mediante el revestimiento de 4 km de canal de riego en Oscollopampa lo que ha permitido irrigar 87 has. Además se han instalado 03 UPRT y un módulo de 10 Líneas Riego en las comunidades de Oscollopampa, Chilcaracra, Moyabamba baja y Luispata, respectivamente, que han permitido irrigar 12.70 has., que benefician a 54 familias. Sin embargo, la mejora en los niveles de eficiencia del uso del agua no se relacionan sólo con la implementación de infraestructura sino en el con la promoción de capacidades de gestión y manejo del recurso.
7. Respecto a la promoción de cultivos comerciales, se ha logrado introducir y promocionar el cultivo de la alcachofa, como un cultivo de importancia para el mercado de exportación y que experimenta precios relativamente estables frente al cultivo de papa. En éste sentido, se ha logrado instalar 29.5 has. de alcachofa en las comunidades de Moyabamba Baja, Luispata y Chilcaracra. Lo preocupante es que los rendimientos obtenidos por campaña de producción no han sido los esperados. A esto se suma que es el único cultivo que se está promocionando.
8. En relación a las pasturas, se lograron instalar 12.4 has de pastos, de los cuales en las comunidades de Pampamarca, Oscollopampa y Cascabamba, se sembraron 5.4 has. de alfalfa. Mientras que en la comunidad de Nueva Esperanza, se instalaron 7.0 has de rye-grass y trébol. Debido a la instalación de estas pasturas se ha incrementado la producción y productividad forrajera y, por lo tanto, se cuenta con mayor cantidad de pastos para alimentar al ganado. Además, se suman a esto dos acciones importantes que han contribuido a mejorar los niveles de producción y productividad - la adopción de métodos de control integral de plagas y las

prácticas de manejo y conservación de forraje. Ambas permiten al productor tener alimento disponible durante todo el año.

9. En el aspecto de producción lechera, se puede concluir que existe una relación directa entre la mejora de los niveles de disponibilidad de forraje y el incremento en la producción de leche en beneficio de las familias campesinas, debido a una mejor alimentación del ganado.

## RECOMENDACIONES

1. A la luz de lo analizado, el proyecto se ha centrado en cuatro componentes que son: (i) Nutrición en niños menores de tres años, (ii) Mejoramiento del uso del agua de riego y promoción de cultivos comerciales, (iii) Fortalecimiento organizacional y (iv) Promoción del incremento de la producción lechera. En rigor, estos son pertinentes para contribuir a la solución de la problemática encontrada en la zona. Sin embargo, deben ser abordados de una manera integral y no "en parcelas" ya que ésta es la única forma de hacer sostenibles los resultados alcanzados hasta ahora.
2. Es recomendable generar y promover la consolidación de espacios de coordinación y planificación interinstitucional para llevar a cabo el proyecto de manera articulada y conjunta. Sólo así se podrá alcanzar los objetivos planteados y por ende beneficiar eficientemente a la población motivo de la intervención, contribuyendo a mejorar de esta manera sus condiciones y calidad de vida.
3. La cartera de cultivos comerciales alternativos seleccionados deben tener en cuenta, principalmente, el acceso al agua como recurso prioritario, ya que éste es un recurso escaso en la zona. De esta manera, se evitará problemas en el manejo, la producción y productividad de los cultivos instalados, así como se evitará crear expectativas en la población que luego no podrán cumplirse. Otro aspecto importante es contar con una cartera de cultivos alternativos para que la propuesta de diversificación sea más sostenible. Hasta el momento solo se ha visualizado al cultivo de alcachofa con espinas como una alternativa, pero se pueden identificar a otros.
4. En el aspecto de fortalecimiento de organizaciones, el trabajo con los comités de riego debe ser reforzado y adecuado a los nuevos sistemas de riego que se promueven en la comunidad. Es importante y deseable que, en el futuro, se desarrollen e implementen acciones de apoyo a la gestión y administración de los recursos agua y suelo con los comités y las comunidades en su conjunto, de manera articulada. Esto permitirá que el recurso agua se maneje de manera concertada y más eficiente.

5. En las asociaciones de productores, es necesario fortalecer la capacidad de gestión en los aspectos de acopio, comercialización y relación con el mercado. Esta tarea está aún bajo la responsabilidad de CEPRODECH y del proyecto y está manejada bajo un enfoque "paternalista". El solucionar este problema permitirá garantizar la sostenibilidad y la implementación de cultivos alternativos en el futuro.
6. Como se mencionó en la sección sobre Conclusiones, existen algunos problemas con los indicadores formulados para medir los avances en cuanto a resultados y se muestra un énfasis en los indicadores de insumo y producto. Por ejemplo, no se ha incluido indicadores de gestión, incremento en la productividad de leche, o entrenamiento en determinadas capacidades, etc. Adicionalmente, en algunos casos, los indicadores no son correspondientes con los objetivos (ver Anexo V).
7. Finalmente, en términos de alianzas, es necesario vincularse de manera más sostenida con los gobiernos locales ya que, por la función que ejercen, son actores importantes en el proceso de descentralización. Por consiguiente, es importante desarrollar estrategias de trabajo con ellos para articular las acciones de desarrollo entre comunidades y sus respectivos distritos y poder animar los procesos participativos junto con los demás actores locales.

## **ANEXOS**

## Anexo I

### Protocolo de talleres de evaluación participativa con equipo técnico

#### Objetivos:

Socializar con los equipos de CESAL, CEPRODECH y KUSI WARMA el proceso de evaluación y planificar la recolección de información.

Para el cumplimiento del objetivo se propone:

a) La realización de un taller de evaluación participativa con los miembros del equipo técnico de las tres Instituciones: CEPRODECH, CESAL y KUSI WARMA que laboran en el ámbito del proyecto, en las comunidades de los distritos de Talavera de la Reina y Santa María de Chicmo de la provincia de Andahuaylas.

b) La realización de Talleres participativos con los grupos de beneficiarios del proyecto para evaluar la implementación de las acciones del proyecto.

#### Resultados:

- Resultados de la intervención por componente/por institución
- Conceptos homogéneos sobre la evaluación
- Delimitación de la evaluación y de los ejes de análisis.
- Cronograma de talleres con la población
- Identificación de actores claves y cronograma de entrevistas.

**Fechas:** septiembre, lunes 26(todo el día) y martes 27(medio día)

**Lugar:** Oficina de CESAL, Jr. Carmen 542 San Jerónimo- Andahuaylas

#### Participantes:

Representantes del equipo de CESAL: Enver Palomino y Rubí Mercado y Luz Marina Sagua

Representantes del equipo de CEPRODECH: Edwin Becerra, Carlos Alegría.

Representantes del equipo de Kusi Warma: Freddy Saldivar, Carmen Venegas, Annie Solis .

#### Programa

**Día 1: 26/09/07**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Materiales</b>
9:30 a.m.	Bienvenida y Presentación	1º Libre con exposición del objetivo de la reunión. 2º presentación de los/as participantes.	Representante del equipo de CESAL y facilitadora	Papelógrafo con los objetivos escritos. Carteles con nombres de participantes.

9:45 a.m.	Explicación del Proceso de Evaluación y del Taller.	Exposición y diálogo	Facilitadora	Papelógrafo Y/o Multimedia Y Material básico
10:00 a.m.	Homogenizar conceptos	Lluvia de ideas con preguntas orientadoras	Facilitadora y equipos	Material básico
10:30 a.m.	Delimitar la evaluación y precisar los ejes de análisis	1º herramienta: Línea de tiempo del proyecto, Reconstrucción histórica de la experiencia. Trabajo de grupos por componente y por Institución (3) Plenaria para socializar los resultados con los otros grupos	Facilitadora y equipos	Material básico
11:30 a.m.	Receso		Facilitadora y responsable de CESAL	-
11:45 a.m.	Aproximación al diagnóstico y línea de base.	2º Herramienta: Mapeo de identificación de problemas (al inicio del proyecto) Y mapeo de actividades e indicadores en el Ámbito geográfico de influencia del proyecto al terminar  Trabajo de grupos por componente y por Institución (3) Plenaria para socializar los resultados entre grupos	Facilitadora y equipos	Material básico
1:15 p.m.	Receso	Almuerzo	-	
3:00 p.m	Logros del proyecto	3º Herramienta:	Facilitadora y equipos	Dibujo de Árboles (3) en papelógrafos

		Árbol de resultados  Trabajo de grupos por componente y por Institución (3)  Plenaria para socializar los resultados con los otros grupos		para recoger la información.
5:00 p.m	Receso	-	-	-
5:15 p.m	Evaluación del día	Matriz: lo que más me gustó, lo que menos me gustó	Responsable designado por el grupo	Material Básico

**Día 2: 27/09/07**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Materiales</b>
<b>8:30</b>	Planificar los talleres con la población	Diálogo y acuerdos Resultados en matriz de Cronograma	Facilitadora y responsables de equipos	Matriz de cronograma de Talleres
<b>9:30</b>	Identificación de Actores claves	Mapa de actores por zonas Trabajo de grupos	Facilitadora y responsables de equipos	Matriz de cronograma de Entrevistas
<b>10:30</b>	Aspectos logísticos	Diálogo y acuerdos	Facilitadora y responsables de equipos	Papelógrafo de compromisos
<b>11:30</b>	Evaluación del Taller	-	Facilitadora y responsables de equipos	Papelógrafo de registro de opiniones

**CRONOGRAMA DE TALLERES CON LA POBLACIÓN BENEFICIARIA**

<b>Comunidad</b>	<b>Fecha</b>
<b>Por parte de Kusi Warma</b>	
• Pampamarca	• 28/09/2007
• Nueva esperanza	• 29/09/2007
<b>Por parte de CESAL (pastos)</b>	
• Oscollopampa	• 01/09/2007
• Cascabamba (Huallantay)	• 02/09/2007
<b>Por parte de CEPRODECH</b>	
• Luispata (incluye anexo Chilcaracra)	• 03/09/2007
• Moyabamba baja	• 03/09/2007

## Anexo II

### Protocolo de los talleres de evaluación participativa con beneficiarios

#### Objetivos:

Recabar información sobre la realización del proyecto y los cambios generados a partir de su ejecución.

#### Participantes:

Grupo de 10-15 beneficiarios/as; compuesto por líderes y personas de base, hombres y mujeres, jóvenes y mayores de las zonas de trabajo seleccionadas.

Personal de CESAL, CEPRODECH y KUSI WARMA, y facilitadores

#### Criterios de selección de comunidades:

- Una comunidad por distrito y por componente.
- Puede ser la misma comunidad para dos componentes, pero grupos diferentes de beneficiarios.
- Sería deseable que se considere el mayor número de beneficiarios como criterio de selección entre dos comunidades en las que se haya ejecutado el mismo por componente.

#### Temas:

#### Eje central:

- 1: Los problemas de nuestra comunidad antes del proyecto en el 2005.
- 2: El Proyecto y sus resultados.
- 3: Percepción sobre el trabajo de los equipos de CESAL, CEPRODECH Y KUSI WARMA
- 4: Dificultades y expectativas para el futuro.

#### Programa

Tiempo	Actividad	Procedimiento	Materiales	Responsables
10 min.	Presentación y explicación de los objetivos del taller	Dinámica de presentación de los asistentes	Tarjetas con los nombres	CESAL/ CEPRODECH/ KUSI WARMA y facilitadora
1 hora	Los problemas de nuestra comunidad en el 2005 (antes del proyecto).	Trabajo de grupos (según el número de participantes) líderes, mujeres, varones beneficiarios. Dibujo ¿cuáles eran los principales problemas de nuestra comunidad antes del Proyecto? 30 min. Los grupos presentan sus trabajos	Papelotes, plumones, masking tape.	Facilitadora

Tiempo	Actividad	Procedimiento	Materiales	Responsables
		y se complementa con diálogo.30 min.		
45 min.	El trabajo de CESAL/KUSI WARMA/ CEPRODECH	Trabajo de grupos con dibujos: Un grupo trabaja sobre las preguntas: ¿qué hicimos con el Proyecto? cómo lo hicimos? Otro grupo sobre: ¿qué logramos con el proyecto? ¿Qué ha cambiado en nuestra comunidad? 30min. Ambos grupos presentan sus resultados, se retroalimenta Se continúa la conversación sobre el dibujo de logros y cambios ¿Cuánto de lo que se ha hecho se replica? por qué se sigue haciendo? qué cosas no se replican? por qué? cómo se ven respecto a estos logros en cinco años? 15 min.	Papelotes, plumones, masking tape.	Facilitadora
30 min.	Percepción sobre el trabajo del equipo de CESAL, CEPRODECH, KUSI WARMA	Trabajo en plenaria, con preguntas orientadoras, sobre los equipos técnicos y el trabajo en la comunidad. ¿Cuáles fueron las dificultades y problemas en el desarrollo del proyecto? ¿Cuáles son sus expectativas para el futuro? 20 min. Se dialoga sobre estos temas. 10min.	Papelógrafo con tarjetas con las preguntas	Facilitadora
10'	Cierre del taller	Agradecimiento y despedida		Facilitadora

### **Anexo III**

#### **Guía de entrevistas semi-estructuradas a informantes clave**

##### **Entrevista 1:**

##### **Instituciones socias - Centros de salud, gobiernos locales**

###### Personas entrevistadas:

- Herminio Ortiz, Alcalde del distrito de Santa María de Chicmo.
- Eudosia Palomino y Carmela Andrade (Trabajadoras del puesto de salud de Pampamarca Baja) distrito de Talavera.

- 1) ¿Qué trabajo realizan con la comunidad?
- 2) ¿Realiza algún tipo de acciones conjuntamente con CESAL/KUSI WARMA/CEPRODECH?
- 3) ¿Cuáles son los principales problemas de la comunidad?
- 4) ¿Qué sabe del trabajo de CESAL/KUSI WARMA/CEPRODECH en el proyecto Andalucía 2005? ¿Qué acciones hicieron?
- 5) ¿Y cómo diría Ud. que es su relación con la población? ¿Por qué?
- 6) ¿Sabe de algunas cosas que hicieron y la población las viene replicando? ¿Por qué cree Ud. que la población las replica o no?
- 7) ¿Qué resultados han alcanzado con su trabajo?
- 8) ¿Cuáles han sido las dificultades para el trabajo?

##### **Entrevista 2:**

##### **Promotores y dirigentes comunales**

###### Personas entrevistadas:

- Efraín Centeno, alcalde del Centro Poblado de Nueva Esperanza (Distrito de Chicmo).
- Gerardo Lujan, presidente de la comunidad de Oscollopampa y Don Máximo Lujan promotor de la comunidad de Oscollopampa (Talavera).
- Gumercindo Allcca, promotor de Pampamarca Baja y Luis Alberto Cárdenas, promotor de Huallaquita (Talavera)

- 1) ¿Cuáles considera Ud. son los problemas prioritarios de la comunidad?
- 2) ¿Cuál es el trabajo que la comunidad tiene con el proyecto?
- 3) ¿Qué resultados y logros importantes se han alcanzado con el trabajo con el proyecto?
- 4) ¿Qué ha cambiado en la comunidad?
- 5) ¿Qué actividades se replican?
- 6) ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones de este trabajo?
- 7) ¿Cómo deberían realizarse las actividades a futuro?

**Entrevista 3:**  
**Jefes y diseñadores del proyecto**

Persona entrevistada:

- Omar Macedo, Coordinador de Proyectos de CESAL

- 1) ¿Cómo se diseñó el proyecto?
- 2) ¿Quiénes participaron en ello?
- 3) ¿Cuál o cuáles son los enfoques del proyecto?
- 4) ¿Cómo se definieron los ámbitos y los componentes que éste incluye?
- 5) Conceptualmente, ¿cómo se articulan los cuatro componentes?
- 6) ¿Cómo se definieron los socios ejecutores? ¿por qué?
- 7) ¿Cuáles cree que han sido los principales logros del Proyecto?
- 8) ¿Cuáles fueron las principales limitaciones o problemas para desarrollar el proyecto? ¿Por qué?
- 9) ¿Cómo se definieron los indicadores?
- 10) ¿Los resultados contribuyen a procesos de desarrollo social, político o económico de los distritos? ¿cuáles? ¿de qué manera?

## **Anexo IV**

### **Síntesis - Marco Lógico del Proyecto**

#### **1. Objetivo general al que contribuirá la acción**

O.G. Aumentados los ingresos familiares y mejorados los índices nutricionales mediante la producción agropecuaria en la Provincia de Andahuaylas.

#### **2. Objetivo específico del proyecto**

O.E.1. Mejorados los índices de uso del agua de riego, promovida la producción de cultivos comerciales, fortalecido el capital humano y social y mejorados los índices nutricionales en niños menores de 03 años en las comunidades de Oscollopampa, Pampamarca, Luispata y Nueva Esperanza de los distritos de Talavera de la Reina y Santa María de Chicmo.

#### **3. Resultados Esperados**

RE.1.1. Se habrán construido y/o rehabilitado 7.2 Km. de canales de riego en el distrito de Talavera de la Reina

RE.1.2. Se habrán promocionado y difundido sistemas de riego tecnificado por aspersión y/o goteo en las comunidades rurales de Pampamarca, Oscollopampa, Luis Pata y Nueva Esperanza.

RE.1.3. Instaladas 13 Ha de cultivos comerciales y/o agroexportables (alcachofa, olluco y/o arveja) distribuidas en diversas parcelas de las comunidades de Pampamarca, Oscollopampa, Luis Pata y Nueva Esperanza y se han generado semilleros de cultivos comerciales a partir de semilla certificada.

RE.1.4. Instalados 11 Ha de pastos cultivados a fin de promover el incremento de la producción lechera en la comunidad de Nueva Esperanza.

RE.1.5. Se habrá puesto en marcha un programa de capacitación del capital humano en manejo agronómico de cultivos y en sistemas de riego tecnificado.

RE.1.6. Organizados, capacitados y legalizados dos comités de regantes en las comunidades de Pampamarca y Oscollopampa.

RE.1.7. Se habrán organizado y capacitado asociaciones de productores en las comunidades de Pampamarca, Luispata, Oscollopampa y Nueva Esperanza.

RE.1.8. Se habrá realizado una Línea Basal y una evaluación final del proyecto.

RE.1.9. Establecimientos de Salud fortalecidos en la atención materno infantil y comunidades fortalecidas en vigilancia comunitaria sobre crecimiento y desarrollo temprano.

RE.1.10. Han sido mejorados los conocimientos, actitudes y prácticas de nutrición materno infantil y desarrollo prenatal e infantil en los niños de 0 a 36 meses y madres gestantes.

#### **4. Actividades**

##### **Actividades transversales del proyecto**

a.0.1. Firma de convenios de colaboración: CESAL - Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, CESAL - Municipalidad de Talavera de la Reina, CESAL - PRODECO, CESAL - CEPRODECH, CESAL - DSRA.

a.0.2. Contratación del coordinador general del proyecto.

a.0.3. Elaboración del Plan Operativo del proyecto.

a.0.4. Convocatoria a las comunidades beneficiarias del proyecto.

a.0.5 Seguimiento de las actividades por parte de la Dirección Agraria de Andahuaylas.

##### **Del RE.1.1.**

a.1.1.1. Actualización de los expedientes técnicos de obra.

a.1.1.2. Construcción de 3.2 Km. de canal de irrigación en la comunidad de Huayllaquita.

a.1.1.3. Construcción de 4.0 Km. de canal de irrigación en la comunidad de Osccollopampa.

a.1.1.4. Supervisión técnica de la Municipalidad Distrital de Talavera de la Reina.

a.1.1.5. Entrega de obras.

##### **Del RE.1.2.**

a.1.2.1. Selección en asamblea general de los terrenos que participarán como parcelas de riego.

a.1.2.2. Levantamiento topográfico y diseño de las 13 Ha de parcelas bajo riego tecnificado.

a.1.2.3. Adquisición de equipos y materiales de riego tecnificado.

a.1.2.4. Instalación de los sistemas de riego en las comunidades de Huallaquita, Pampamarca, Nueva esperanza y Luispata.

##### **Del RE.1.3.**

a.1.3.1. Selección en asamblea general de los terrenos que participarán en el proyecto.

- a.1.3.2. Firma de convenio de colaboración con agricultores líderes.
- a.1.3.3. Identificación y selección junto a la DSRA y PRODECO de los cultivos comerciales y/o agroexportables a promocionar (alcachofa, olluco, arveja u otros).
- a.1.3.4. Instalación de las 13 Ha de parcelas de cultivos bajo riego tecnificado.
- a.1.3.5. Instalación de 02 parcelas de 1Ha c/u dedicadas a producción de semilla seleccionada.
- a.1.3.6. Distribución y creación de un fondo rotatorio de semillas seleccionadas.
- a.1.3.7. Estudio, análisis y evaluación de la productividad y comercialización de los cultivos.

#### **Del RE.1.4.**

- a.1.4.1. Selección en asamblea general de los terrenos que participarán en el proyecto.
- a.1.4.2. Firma de convenio de colaboración con pequeños ganaderos líderes.
- a.1.4.3. Selección y adquisición de semillas de pastos mejorados.
- a.1.4.4. Instalación de 11 Ha de parcelas de pastos mejorados.
- a.1.4.5. Estudio, análisis y evaluación de los pastos instalados y su repercusión en la productividad lechera de la zona.

#### **Del RE.1.5.**

- a.1.5.1. Programa de capacitación en operación y mantenimiento de Canales de irrigación.
- a.1.5.2. Asesoramiento continuo en operación de sistemas de riego tecnificado y manejo agronómico de cultivos.
- a.1.5.3. 04 Talleres de capacitación en manejo y operación de sistemas de riego tecnificados.
- a.1.5.4. 04 Talleres de capacitación en preparación de terreno y siembra de productos priorizados (alcachofa, arveja y olluco).
- a.1.5.5. 04 Talleres de capacitación en mantenimiento y control de enfermedades de productos priorizados (alcachofa, arveja y olluco).
- a.1.5.6. 04 Talleres de capacitación en tratamiento en cosecha y post-cosecha de productos priorizados (alcachofa, arveja y olluco).
- a.1.5.7. 01 Taller de capacitación en preparación del terreno y siembra de pastos cultivados según determinación de carga animal y número de potreros.
- a.1.5.8. 01 Taller de capacitación en riego, mantenimiento y manejo de pastos cultivados.

#### **Del RE.1.6.**

- a.1.6.1. Identificación, elección y legalización del comité de regantes de Oscollopampa y Huallaquita
- a.1.6.2. Difusión de manuales de capacitación de sistemas de riego.

a.1.6.3. Talleres de organización y uso del agua de riego en las comunidades beneficiadas.

a.1.6.4. Talleres de capacitación en operación y mantenimiento de canales de riego.

#### **Del RE.1.7.**

a.1.7.1. Convocatoria y constitución de grupos asociativos potenciales por cultivo o producto priorizado a través de 02 talleres participativos y análisis de competitividad de los participantes.

a.1.7.2. 02 Talleres de formulación y evaluación del proyecto asociativo, definición de los planes estratégicos y planes operativos.

a.1.7.3. 02 Talleres de constitución de ofertas negociables y acciones asociativas, logística comercial.

a.1.7.4. 02 Talleres de estructuración de la sociedad y determinación de compromisos y reglamento interno.

a.1.7.5. 02 Talleres de evaluación y monitoreo de las asociaciones de productores.

a.1.7.6. 06 Pasantías a organizaciones exitosas.

#### **Del RE.1.8.**

a.1.8.1. Pasantía del personal técnico en Lima (experiencia zonas urbano marginales).

a.1.8.2. Elaboración de Formatos de Encuesta.

a.1.8.3. Capacitación en la aplicación de encuestas.

a.1.8.4. Validación de las encuestas.

a.1.8.5. Aplicación General de las Encuestas.

a.1.8.6. Procesamiento de la información y análisis de los resultados obtenidos.

a.1.8.7. Elaboración del informe de la evaluación inicial y final.

a.1.8.8. Elaboración de Instrumentos de Evaluación y Monitoreo.

#### **Del RE.1.9.**

a.1.9.1. Diseño y elaboración de material educativo.

a.1.9.2. Formación y capacitación de promotores de salud de la comunidad.

a.1.9.3. Capacitación al personal de salud.

a.1.9.4. Apoyo en campañas de salud realizadas por los establecimientos de salud.

a.1.9.5. Fortalecimiento del trabajo extramural del personal de salud.

a.1.9.6. Apoyo en la atención y asistencia de los servicios de triaje, control del niño sano y obstetricia.

#### **Del RE.1.10.**

a.1.10.1. Identificación y localización de gestantes y niños menores de tres años.

a.1.10.2. Consejería a nivel de las familias en aspectos relacionados a la salud, nutrición y desarrollo del niño.

- a.1.10.3. Charlas de orientación a las familias en aspectos relacionados el crecimiento y desarrollo temprano de los niños.
- a.1.10.4. Monitoreo del crecimiento y desarrollo del niño, en comunidades sin acceso geográfico a servicios de salud.
- a.1.10.5. Referencia y derivación de casos a los establecimientos de salud de la zona.
- a.1.10.6. Sesiones de estimulación temprana.
- a.1.10.7. Sesiones demostrativas de alimentación materna e infantil.

## **5. Indicadores del grado de consecución de los objetivos y resultados**

### **Indicadores del Objetivo Específico**

- IOV.1.1. Disminuida la filtración y pérdida de agua de riego en las zonas atendidas al final del proyecto.
- IOV.1.2. Duplicado el coeficiente de uso del suelo en los terrenos de regadío en el primer año de funcionamiento de los sistemas de riego tecnificado.
- IOV.1.3. Introducidos al menos 02 cultivos comerciales y/o agroexportables como alternativa de producción en la zona al final de proyecto.
- IOV.1.4. Formadas dos asociaciones de productores.
- IOV.1.5. Formadas dos comités de regantes en Huallaquita y Oscollopampa.
- IOV.1.6. Los agricultores mejoran sus prácticas agronómicas al finalizar el proyecto.
- IOV.1.7. 50% de las madres de las comunidades beneficiarias dan alimentación complementaria adecuada a sus niños menores de 03 años al finalizar el proyecto.
- IOV.1.8. 50% de las madres gestantes de las comunidades beneficiarias consumen alimentos ricos en hierro y calcio.
- IOV.1.9. Al menos 50% de las madres de las comunidades beneficiarias dan alimentación complementaria adecuada a sus niños menores de 03 años al finalizar el proyecto.
- IOV.1.10. Al menos 50% de las madres gestantes de las comunidades beneficiarias consumen alimentos ricos en hierro y calcio al finalizar el proyecto.

#### **Del RE.1.1.**

- IOV.1.1.1. Construidos 7.2 Km. de canal de irrigación al final del proyecto.

#### **Del. RE.1.2.**

- IOV.1.2.1. Instalados y en funcionamiento 23 sistemas de riego tecnificado por aspersión y/o goteo al final del proyecto.

#### **Del RE.1.3.**

IOV.1.3.1. Los cultivos comerciales desarrollados por los beneficiarios del proyecto mejoran su productividad en un 40-60% al año de finalizado el proyecto.

IOV.1.3.2. Los agricultores identifican nuevos cultivos comerciales para su producción y venta.

#### **Del RE.1.4.**

IOV.1.4.1. 11 Ha de pastos instalados al final de proyecto.

IOV.1.4.2. Aumentado en al menos un 30% la producción lechera en las comunidades de Santa Maria de Chicmo al año de finalizado el proyecto.

#### **Del RE.1.5.**

IOV.1.5.1. Elaborados 03 manuales de capacitación

IOV.1.5.2. Dictados 18 talleres por la UNALM al finalizar el proyecto.

#### **Del RE.1.6.**

IOV.1.6.1. Dictados 04 talleres en O&M de canales.

#### **Del RE.1.7.**

IOV.1.7.1. 14 Talleres dictados por la UNALM al finalizar el proyecto.

#### **Del RE.1.8.**

IOV.1.8.1. 50% de las familias han participado en la encuesta sobre conocimientos, actitudes y prácticas nutricionales.

#### **Del RE.1.9.**

IOV.1.9.1 70% profesionales de la salud capacitados en crecimiento y desarrollo temprano y 20 promotoras de la salud formadas.

IOV.1.9.2. Aumenta en un 50% el número de niños y madres gestantes controladas y que acuden a controles de salud.

#### **Del RE.1.10.**

IOV.1.10.1 El 90% de las familias mejora sus conocimientos, actitudes y prácticas nutricionales. IOV.1.10.2. Aumenta en un 35 % el consumo de carnes, verduras, hortalizas y productos lácteos.

## Anexo V

### Matriz de sistematización de resultados y conclusiones según resultados

Objetivos	Logros	Retos	Conclusiones
<p>Mejorar los índices de uso de agua de riego</p> <p>R. 1. Se habrán construido y/o rehabilitado 7.2 Km. de canales de riego en el distrito de Talavera de la Reina</p> <p>IOV.1.1. Disminuida la filtración y pérdida de agua de riego en las zonas atendidas al final del proyecto</p>	<p>Mayor disponibilidad de agua para riego</p>	<p>Falta un trabajo de apoyo en la gestión y administración del recurso con los comités y comunidades</p>	<p>Aún no hay un impacto. Las familias beneficiarias son pocas. Lo que no se pierde en la conducción podría perderse en la mala distribución</p>
<p>R. 2. Se habrán promocionado y difundido sistemas de riego tecnificado por aspersión y/o goteo en las comunidades rurales de Pampamarca, Oscollopampa, Luispata y Nueva Esperanza</p> <p>IOV.1.2. Duplicado el coeficiente de uso del suelo en los terrenos de regadío en el primer año de funcionamiento de los sistemas de riego tecnificado</p>	<p>Mejor uso del agua para riego</p>	<p>Dificultad en el acceso a los turnos de agua de acuerdo al requerimiento del cultivo.</p>	<p>El sistema de riego tecnificado por aspersión es una buena solución para ahorrar agua. Sin embargo, si el sistema de distribución y gestión no es bueno, no cumplirá sus objetivos</p>
<p>Promover la producción de cultivos comerciales</p> <p>R.3. Instaladas 13 ha de cultivos comerciales y/o agroexportables (alcachofa, olluco y/o arveja) distribuidas en diversas parcelas de las comunidades de Pampamarca, Oscollopampa, Luispata y Nueva Esperanza y se han generado semilleros de cultivos comerciales a partir de semilla certificada</p> <p>IOV.1.3. Introducidos al menos dos cultivos comerciales y/o agroexportables como alternativa de producción en la zona al final de proyecto</p>	<p>Diversificación de cultivos</p>	<p>La alcachofa con espina aparece como único cultivo alternativo</p> <p>Falta un indicador de gestión</p>	<p>Una propuesta de diversificación de cultivos debe contar con una cartera de cultivos alternativos. Si ésta no existe, se corre el riesgo de volver al monocultivo ante una variación de precios en el mercado.</p>
<p>Mejorar el manejo de pastos y ganadería</p> <p>R.4. Instaladas 11 ha de pastos cultivados a fin de promover el incremento de la producción lechera en la comunidad de Nueva Esperanza</p> <p>IOV.1.4. Formadas dos asociaciones de productores para el manejo de pastos</p> <p>IOV.1.5. % de has de pasto cultivado incrementado</p>	<p>Alimento disponible para el ganado durante todo el año</p> <p>Productividad y producción de forraje incrementadas</p> <p>El ensilado se replica para disponer de pasto más balanceado en época de escasez</p>	<p>No existe un indicador que señale el incremento en el nivel de productividad de leche</p> <p>El indicador planteado no necesariamente medirá el logro del objetivo</p>	<p>La mejora en la disponibilidad de forraje y manejo está relacionada a la mejora en la producción de leche por lo que sería importante articular mejor este aspecto.</p>
<p>Incremento de capital humano</p> <p>R. 5. Se habrá puesto en marcha un programa de capacitación del capital humano en manejo agronómico de cultivos y en sistemas de riego tecnificado</p> <p>IOV.1.6. Los agricultores mejoran sus</p>	<p>Capital humano de los beneficiarios fortalecido</p> <p>Actitud asequible a la capacitación</p>	<p>Falta fortalecer la capacidad de gestión de los productores con el mercado de la alcachofa y otros cultivos alternativos</p>	<p>El verdadero fortalecimiento de capacidades pasa, entre otros elementos, por reforzar la habilidad de negociar y valerse por sí mismos en procesos de</p>

prácticas agronómicas al finalizar el proyecto		Esta tarea está aún bajo la responsabilidad de CEPRODECH	negociación
<p>Incremento de capital social</p> <p>R. 6. Organizados, capacitados y legalizados dos comités de regantes en las comunidades de Pampamarca y Oscollopampa</p> <p>IOV.1.7. Formadas dos comités de regantes en Huallaquita y Oscollopampa</p> <p>R.7. Se habrán organizado y capacitado asociaciones de productores en las comunidades de Pampamarca, Luispata, Oscollopampa y Nueva Esperanza</p>	Asociación de productores en proceso de consolidación gracias al trabajo estrecho y coordinado con las municipalidades		La generación, fortalecimiento y consolidación del capital social demanda más que la elaboración de estatutos y reglamentos. Entre las condiciones necesarias, se encuentra el construir una visión compartida entre todos los actores involucrados
<p>R.8. Se habrá realizado una Línea Basal y una evaluación final del proyecto</p> <p>IOV.1.8 50% de las familias han participado en la encuesta sobre conocimientos, actitudes y prácticas nutricionales</p>		No se señala como logro que la información permite un mejor sistema de monitoreo y evaluación. El indicador no corresponde al objetivo.	La información es una herramienta para el sistema de evaluación y monitoreo y no un resultado en sí mismo
<p>Mejorar los índices nutricionales de la primera infancia</p> <p>R.9. Establecimientos de salud fortalecidos en la atención materno-infantil y comunidades fortalecidas en vigilancia comunitaria sobre crecimiento y desarrollo temprano</p> <p>IOV.1.9. Al menos 50% de las madres de las comunidades beneficiarias dan alimentación complementaria adecuada a sus niños menores de 03 años al finalizar el proyecto</p>	<p>Mejora de las prácticas en el cuidado del niño en las familias debido a una mayor cobertura del CRED y atención prenatal</p> <p>Mayor interés de las familias por el cuidado de las gestantes y niños menores de 3 años</p>	Se necesitan otros indicadores adicionales para medir adecuadamente el avance de los resultados.	En el aspecto nutricional, hay evidencia de que ha habido avances significativos. Ello ha sido resultado de una intervención sostenida (desde 2000) y el proyecto ha contribuido a afianzarla
<p>R.10. Han sido mejorados los conocimientos, actitudes y prácticas de nutrición materno infantil y desarrollo prenatal e infantil en los niños de 0 a 36 meses y madres gestantes</p> <p>IOV.1.10. Al menos 50% de las madres gestantes de las comunidades beneficiarias consumen alimentos ricos en hierro y calcio al finalizar el proyecto</p>	<p>Reducción de prevalencia de anemia en menores de 3 años</p> <p>Dotación de suplemento de hierro en niños menores de 3 años</p> <p>Personal de salud prioriza la atención de gestantes y menores de 3 años</p> <p>50% de ACS comprometidos con el trabajo de la primera infancia</p>	<p>Falta servicios de saneamiento ambiental ("¿De qué vale que los salvamos a los niños de la desnutrición si otra vez nos contaminamos?")</p> <p>Ello demuestra que los cambios no se darán automáticamente</p>	Para que la población realmente priorice gastar más en una buena alimentación, será necesario un cambio en factores asociados al nivel de conocimiento y a las actitudes.

Fuente: Elaboración del equipo consultor en base a revisión de documentos y trabajo de campo.

## Anexo VI

### Consideraciones y recomendaciones sobre indicadores

#### 1. Antecedentes

En el marco de los proyectos de desarrollo social y productivo, la formulación de indicadores de desempeño es una herramienta fundamental para facilitar la rendición de cuentas de los avances de las intervenciones desde los sectores privado y público. En ese sentido, es cada vez más claro que todo proyecto de desarrollo orientado a resultados requiere que cada una de sus etapas esté basada en la generación de información de calidad. La buena medición es un requisito indispensable en esa tarea y los indicadores su herramienta clave.

Como se sabe, los indicadores son instrumentos de medición basados en criterios específicos, explícitos y objetivamente verificables para conocer el progreso de las metas y objetivos de un proyecto de desarrollo. En términos de sus características, siguiendo el enfoque de "indicadores inteligentes" (*smart indicators* en inglés), un buen indicador debe ser específico (*Specific*), medible (*Measurable*), alcanzable (*Achievable*), realista (*Realistic*) y oportuno (*Timely*). La utilidad de los indicadores es diversa. Por un lado, éstos proporcionan insumos para la planificación, monitoreo y evaluación; por otro lado, ellos orientan la toma de decisiones, sirven para modificar las estrategias de intervención y pueden ser la base para nuevas intervenciones de desarrollo.

En cuanto al tipo de indicadores, actualmente se trabaja con cuatro niveles conocidos como el modelo IPRI. Entre ellos, se encuentran los de **I**nsumo (i.e., recursos facilitados por la intervención), **P**roducto (i.e., asociados a los bienes y servicios producidos por la intervención), **R**esultado (i.e., cambios a partir de la intervención) e **I**mpacto (i.e., referidos a los cambios a largo plazo). La apuesta actual se encuentra en focalizar los indicadores en el nivel de resultado y trascender los de producto e insumo tal cual se opera convencionalmente. Finalmente, la literatura sobre el tema sostiene que mientras mejor definidos estén, será necesario un menor número de indicadores. Como consecuencia de ello, se facilita el proceso de levantamiento, procesamiento, análisis y uso de la información.

#### 2. Consideraciones a partir del marco lógico del proyecto evaluado

A la luz de las consideraciones presentadas en el punto anterior, esta sección presenta un breve análisis respecto a los indicadores objetivamente verificables (IOV) del marco lógico del proyecto que es objeto de esta evaluación. Vale recalcar que, como parte de este esfuerzo, se enfatizará los aspectos metodológicos y no los conceptuales ya que estos últimos son desarrollados en profundidad a lo largo del presente informe. Entre los principales hallazgos, es importante destacar que el marco lógico presenta un esfuerzo detallado por precisar resultados,

actividades e indicadores. En esa línea, a fin de mejorar el trabajo, se ha identificado los siguientes retos:

- **Sobre el número de indicadores:** El marco lógico contiene una gran cantidad de indicadores (i.e., 25) lo cual puede redundar en un enorme esfuerzo y, como consecuencia, afectar la calidad de la información. Este esfuerzo podría mejorarse si se priorizara las actividades y resultados a obtener.
- **Sobre el énfasis en indicadores de insumo y producto:** Tal como ocurre frecuentemente en los proyectos de desarrollo, el marco lógico contiene un marcado énfasis - específicamente a nivel de los IOV asociados al objetivo específico - en la medición de bienes y servicios proporcionados por la intervención (e.g., disminuir filtración de agua de riego, formar asociaciones). De modo similar ocurre con los IOV asociados a resultados en los que el énfasis está en los recursos facilitados por la intervención (e.g., número de kilómetros de canal de irrigación construidos, número de manuales de capacitación, número de talleres dictados). Es claro, sin embargo, que ello no ocurre con los IOV vinculados a nutrición.
- **Sobre los niveles de precisión y complejidad en la definición de los indicadores:** A fin de garantizar una buena medición, tal como se indica en la sección anterior, los indicadores deben ser lo más específicos y sencillos posibles. En algunos casos, en este marco lógico, los indicadores aluden a más de una dimensión (i.e., incremento en consumo de carnes, verduras, hortalizas y productos lácteos) mientras otros son, en principio, muy generales y, por ende, podrían resultar muy complejos para medir (e.g., mejora en los niveles de conocimientos, actitudes y prácticas nutricionales). Este comentario alude principalmente a los indicadores asociados al tema nutricional.
- **Sobre la definición de las metas:** Mientras que algunos de los indicadores son muy específicos en la identificación de lo que se pretende lograr (e.g., estableciendo proporciones), otros son bastante generales y no fijan las metas a alcanzar. En ese sentido, se recomienda homogeneizar el nivel de detalle para brindar consistencia en la formulación de los indicadores.

### 3. Recomendaciones

En el marco de lo anterior, a continuación se presentan algunas recomendaciones que podrían ser tenidas en cuenta para la futura formulación de indicadores de resultado:

- **Realizar un sondeo previo en la zona de intervención para validar la propuesta de indicadores a considerar:** El reconocimiento previo, tanto

del contexto como de la población con la que se trabaja, puede brindar información fundamental para identificar metas realistas y pertinentes. Asimismo, hacerlo permite lograr un mayor nivel de especificidad y precisión en la definición de indicadores del marco lógico. Finalmente, validar la propuesta de indicadores en campo podría ayudar a garantizar la pertinencia de los indicadores.

- **Establecer un modelo causal para la intervención:** Muchas veces, los proyectos se ejecutan en base a ciertos supuestos o a información incompleta sobre la dinámica existente en las zonas de intervención. A fin de minimizar errores, resulta útil definir - previamente a la intervención - una ruta crítica que ayude a identificar los "hitos" a seguir para la consecución de las metas trazadas. Esto es, un orden y secuencia estructurada de las actividades de modo que la articulación entre ellas sea explícita y esté orientada a logros de manera eficiente y eficaz.
- **Incluir un mayor número de indicadores sociales:** Considerando que el proyecto se realiza con miras al incremento de los niveles de desarrollo social existente en la zona, se recomienda que los indicadores enfatizen la medición directa de aspectos que den cuenta de ello. Entre ellos se puede considerar a algunos de los siguientes ejemplos "Incremento en la participación en...", "mejoramiento de la organización de ...", "Nivel de adopción de ...", "Cambio de actitud respecto a ...", etc. Todos ellos se refieren, en principio, a indicadores orientados a resultados (i.e., cambios ocurridos a partir de la intervención).
- **Realizar un trabajo de selección y/o priorización de los indicadores en conjunto con los actores:** A fin de garantizar la pertinencia y la calidad de los procesos de levantamiento, procesamiento, análisis y uso de la información, se recomienda involucrar a los actores directos. Ello es posible a través tanto de la generación de espacios de diálogo como de la asignación clara de roles y responsabilidades.
- **Trabajar bajo la lógica IPRI en la identificación de indicadores con énfasis en indicadores de resultado:** Esta recomendación guarda concordancia con lo expuesto líneas arriba y está orientada a reforzar la medición de los cambios previstos por la intervención a través de herramientas cuantitativas y cualitativas diseñadas expresamente para ese fin.

Finalmente, a fin de ilustrar las ideas expuestas en esta sección, brindamos un ejemplo. Imaginemos que la intervención esté centrada en el "*Mejoramiento de patrones de seguridad alimentaria de niños menores de 3 años a través del incremento en el ingreso y desarrollo de capacidades en*

comunidades cacaoteras en la provincia de Cocos Altos". Para ello, la estructura de los indicadores bajo la lógica IPRI podría ser la siguiente:

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Insumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de <i>kits</i> de capacitación validados sobre el manejo integrado del cultivo de cacao</li> <li>- Número de diagnósticos comunitarios participativos con madres de familia sobre prácticas nutricionales en Cocos Altos</li> </ul>
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de pequeños productores que acceden a información sobre manejo integrado de producción de cacao</li> <li>- Porcentaje de madres de familia que son informadas sobre las ventajas del uso de proteína animal en la dieta de los niños</li> </ul>
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de pequeños productores que adoptan sistemas de manejo integrado de cacao en Cocos Altos en un plazo no mayor de 6 meses</li> <li>- Porcentaje de madres de familia que incrementan el uso de proteína animal en la preparación de los alimentos de sus hijos menores de 3 años</li> </ul>
<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de niños menores de 3 años que mejoran sus niveles seguridad alimentaria</li> </ul>