Políticas Para El Desarrollo Local En Ecosistemas De Montaña. Sistematización de la experiencia sobre desarrollo local promovida por la Ong CIDIAG y las organizaciones campesinas de la provincia de Sihuas, departamento de Ancash, Perú, en el periodo 1990 – 2006

DOCUMENTO PRESENTADO PARA:

CONCURSO RIDELC

PREPARADA POR:

Oscar Ventura Quezada

Ancash - Perú

RIDELC **NOVIEMBRE DE 2007**

ÍNDICE

1 INFORMACIÓN GENERAL 1

2 ANTECEDENTES 2

2.1 CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS DE LA PROVINCIA DE SIHUAS 2

2.2 DINÁMICA POBLACIONAL 3

2.3 DISPONIBILIDAD DE TIERRAS Y REGIONES NATURALES 5

2.4 PEA Y SECTORES ECONÓMICOS 8

2.4.1 Sector Primario 8

2.4.2 Sector Secundario 11

2.4.3 Sector Terciario 12

2.5 INDICADORES DE POBREZA 12

2.6 EDUCACIÓN 14

2.7 CARACTERÍSTICAS DE LA POBREZA CAMPESINA 15

2.8 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN 16

2.9 CONCEPCIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE 17

3 POLÍTICAS QUE SURGIERON A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO 19

3.1 FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA LOCAL Y DESARROLLO DE UNA INSTITUCIONALIDAD RURAL DEMOCRÁTICA 19

3.2 IMPULSO AL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA LOCAL, DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO Y ARTICULACIÓN CRECIENTE AL MERCADO REGIONAL, NACIONAL Y EXTERNO 19

4 ASPECTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS 21

4.1 DESARROLLO DE UNA EXTENDIDA CAPACIDAD EMPRESARIAL LOCAL (A PARTIR DE LAS UNIDADES AGRÍCOLAS CAMPESINAS) COMO BASE DE UN DESARROLLO ENDÓGENO 21

4.2 ANÁLISIS FODA DE LAS UNIDADES AGROPECUARIAS CAMPESINAS 26

4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO 28

4.3.1 Los elementos externos *28*

4.3.2 Los Elementos Internos *29*

4.4 ANÁLISIS DE PREDOMINIOS 29

4.4.1 Componentes de una Propuesta para el desarrollo de capacidades empresariales en las Unidades Agropecuarias Campesinas de Sihuas *29*

4.5 PROPUESTA TÉCNICA 30

4.6 PROPUESTA DE PROMOCIÓN 33

4.6.1 Proceso *33*

4.6.2 Desarrollo Institucional *34*

5 DESARROLLO DEL TRABAJO 38

5.1 CADENA DE VALOR DE LAS PLANTAS AROMÁTICAS 38

5.1.1 Impactos Ecológicos *42*

5.1.2 Impactos Económicos *42*

5.1.3 Impactos Sociales *43*

5.2 SISTEMA AGROALIMENTARIO DE GRANOS 43

6 LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 49

7 BIBLIOGRAFÍA 51

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-1 Información general 1

Tabla 2-1 Población total por Distrito y Provincia 4

Tabla 2-2 Las regiones naturales de Sihuas 5

Tabla 2-3 Localización de las tierras según su Capacidad de Uso Potencial 6

Tabla 2-4 Tierra por tipo de uso en la Provincia de Sihuas, 1994 7

Tabla 2-5 Distribución de la PEA en la Provincia de Sihuas, 1993 8

Tabla 2-6 Número de productores y superficie, según tamaño de la UA 9

Tabla 2-7 Actividades de los productores individuales fuera de la UA para conseguir ingresos, según tipo de actividad principal 10

Tabla 2-8 Razón principal que motivó a los productores agropecuarios a sembrar los cultivos que actualmente poseen 11

Tabla 2-9 Número de Unidades Agropecuarias y superficie agrícola de las mismas, según tipo de agricultura 11

Tabla 2-10 Indicadores de Pobreza para la Provincia de Sihuas 12

Tabla 2-11 Suficiencia de la actividad para atender gastos del hogar o de la UA 13

Tabla 2-12 Dependencia económica 13

Tabla 2-13 Nivel de educación alcanzado por los productores agropecuarios individuales 14

Tabla 4-1 Productos agropecuarios de la Provincia de Sihuas por pisos ecológicos y Distritos con potencial de mercado 23

Tabla 4-2 FODA de las Unidades Agropecuarias Campesinas de la Provincia de Sihuas 26

Tabla 4-3 Tipologías de las familias campesinas y prioridades de intervención 30

Tabla 5-1 Historia y perspectiva de la Cadena de Valor 40

Tabla 5-2 Actores en la Cadena de Valor 41

Tabla 5-3 Rentabilidad en la agricultura campesina con los cultivos aromáticos 42

Tabla 5-4 Incremento en los rendimientos 43

Tabla 5-5 Empresas que constituyen el Sistema Agroalimentario 45

Tabla 5-6 Productoras de granos (5180) 46

Tabla 5-7 De transformación de granos (35) 46

Tabla 5-8 Actores y roles en el sistema agroalimentario 47

Tabla 5-9 Relaciones principales entre los actores y los efectos positivos 48

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 2-1. Vista de Sihuas 3

Figura 2-2. Mujeres campesinas de la Provincia de Sihuas 8

1 INFORMACIÓN GENERAL

Tabla 1-1 Información general

Título del trabajo:	Políticas Para El Desarrollo Local En Ecosistemas De Montaña. Sistematización de la experiencia sobre desarrollo local promovida por la Ongd CIDIAG y las organizaciones campesinas de la provincia de Sihuas, departamento de Ancash, Perú, en el periodo 1990 – 2006.
Documento preparado por:	Oscar Ventura Quezada
Dirección electrónica:	oventura_21@yahoo.com
País de procedencia:	Perú

2 ANTECEDENTES

Mediante el presente estudio aspiramos contribuir al desarrollo sostenible de las poblaciones altoandinas del Perú.

Se toma como referencia la experiencia sobre desarrollo sostenible promovida por el Centro de Información y Desarrollo Integral de Autogestión –CIDIAG- (organismo privado de promoción del desarrollo), y las organizaciones económicas y sociales campesinas de la provincia de Sihuas, en el periodo 1990 – 2006, con especial énfasis en la promoción de iniciativas económicas. Del cual el autor ha sido partícipe.

El CIDIAG en concordancia con sus valores autogestionarios implementó proyectos de desarrollo que cumplen con las siguientes dos condiciones:

- La ampliación de las oportunidades de acceso a bienes y servicios de las personas, las familias y las comunidades campesinas.

- El fortalecimiento de las capacidades de esas personas, familias y comunidades campesinas, para tomar decisiones con creciente autonomía.

Su rol, como agente externo, fue generar oportunidades, pero correspondió a los campesinos y sus organizaciones que esas oportunidades se hagan realidad.

Esta idea de que el papel activo está en manos de los propios campesinos, se relaciona directamente con la segunda idea: fortalecer la capacidad para que ellos tomen cada vez mejores decisiones, con creciente autonomía. Se buscó generar espacios crecientes para la toma de decisiones por parte de los propios actores sociales del proceso de desarrollo.

2.1 CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS DE LA PROVINCIA DE SIHUAS

La provincia de Sihuas se localiza al noreste del departamento de Ancash. Es una provincia altoandina que se caracteriza por una topografía accidentada y una población mayormente campesina.

Los pisos ecológicos se encuentran entre 1500 y 4300 msnm, que determinan una variedad de flora y fauna, y diferentes posibilidades de producción. Influencia en los usos y costumbres de la población.

Figura 2-1. Vista de Sihuas

(La ciudad capital se encuentra al fondo de la quebrada)

2.2 DINÁMICA POBLACIONAL

La población total sihuasina ha experimentado en las últimas décadas un lento crecimiento (0.7 % anual), debido principalmente a la emigración de la juventud por falta de oportunidades para su desarrollo (oportunidades de trabajo y estudio) y a los bajos niveles de ingreso de la actividad agropecuaria.

Se mantienen altas tasas de fecundidad, aunque con tendencia a bajar, al igual que la tasa de mortalidad. Asimismo, la emigración se ha reducido por la saturación y el desempleo en las ciudades costeñas (Chimbote, Trujillo, Lima, etc.) y por la crisis de la coca en la Selva.

La superficie territorial de la Provincia es de 1455.97 km², equivalente al 4,06 % del territorio del Departamento de Ancash y comprende diez distritos.

Tabla 2-1 Población total por Distrito y Provincia

Distritos	Población Total			Densidad Poblacional 2001	Población Rural 1993	Población Menor de 30 Años 1993
	Censo 1993	Estim. 1/ 2001	Proyec. 2010 1/	hab/km2	%	%
Sihuas	5438	5897	6279	96	47	--
Acobamba	1750	1898	2021	12	84	--
Alfonso Ugarte	1097	1191	1268	13	70	--
Cashapampa	3524	3821	4069	56	91	--
Chingalpo	1398	1516	1615	9	76	--
Huayllabamba	4429	4803	5114	19	71	--
Quiches	2759	2991	3185	20	80	--
Ragash	3099	3360	3578	16	86	--
San Juan	6351	6887	7333	33	96	--
Sicsibamba	2118	2297	2445	27	73	--
PROVINCIA	**31963**	**34661**	**36907**	**24**	**77**	**66**

1/ Tasa de crecimiento promedio anual: 0.7 %.

Fuente:

- INEI. Compendio Estadístico 1994-95, Dpto. de Ancash.
- IX Censo Nacional de Población y IV de Vivienda, 1993.
- FONCODES – UNICEF. Mapa de Pobreza, 1995.

La densidad poblacional de la Provincia en el año 2001, es de 24 habitantes por km². Sin embargo, esta distribución no es uniforme a lo largo del territorio provincial, así el distrito de Sihuas, registra la densidad poblacional más alta con 96 habitantes por km2 y en el otro extremo se sitúa el distrito de Chingalpo con una densidad poblacional que sólo llega a 9 habitantes por km².

La población de la Provincia se concentra en el área rural (77%), y a nivel de los distritos, Cashapampa, San Juan y Ragash, tienen los mayores índices de población rural.

De acuerdo a la categoría utilizada en los Censos, se considera a la población asentada en las capitales de distrito como urbanas, sin embargo, son poblaciones rurales, excepto el distrito de Sihuas, con lo cual el índice de población rural se eleva al 91%.

En la Provincia de Sihuas, la población menor de 30 años representa el 66 % de la población total, lo cual nos indica que tenemos una población mayormente joven. Con lo que ello implica en demanda de servicios de salud, educación, recreación, trabajo, etc.

2.3 DISPONIBILIDAD DE TIERRAS Y REGIONES NATURALES

La ecología sihuasina se caracteriza por la diversidad de sus factores ecológicos. Teniendo en cuenta la clasificación de Javier Pulgar Vidal, podemos distinguir 4 regiones naturales en la Provincia de Sihuas: Yunga fluvial, Quechua, Suni y Puna. Sihuas no es una región homogénea.

Tabla 2-2 Las regiones naturales de Sihuas

Región	Altitud Msnm	Características	Principales Cultivos y Crianzas
Yunga fluvial	1500 - 2300	Valles alargados interrumpidos por cañones horadados por los ríos; quebradas profundas; cerros escarpados con escasa vegetación; clima cálido..	Cultivos: maíz, yuca, camote, coca, romero, alfalfa, cítricos, mango, palto y plátano. Crianza: cabras.
Quechua	2300 - 3500	Escalonamiento de lomas con pendientes suaves; faldas de cerros; lluvias estacionales; clima templado.	Cultivos: trigo, cebada, papa, maíz, arveja, habas, orégano, tomillo, alfalfa, hortalizas, manzana y eucalipto. Crianzas: vacunos, ovinos, cerdos, gallinas y cuyes.
Suni o jalca	3500 - 4000	Cerros y acantilados; embudos de colección de aguas de los ríos; lomos de cadenas de suave ondulación; clima frío.	Cultivos: trigo, cebada, papa, habas, tarwi, oca, olluco, mashua y quinua. Crianzas: Vacunos, ovinos y alpacas.
Puna	4000 - 4300	Altiplano andino; flancos de las grandes elevaciones; remate de cumbres; clima muy frío	Crianza: Alpacas.

Fuente: elaboración propia.

La extraordinaria diferencia de altura hace que ella, en reducido espacio, presente superpuestos los más variados terrenos y climas. Las cuatro regiones definen sendos pisos ecológicos dentro de Sihuas. A cada piso ecológico le corresponden diferentes posibilidades de producción.

Como quiera que la flora y la fauna varía entre pisos ecológicos, las posibilidades de producir algunos bienes no agropecuarios (artesanías y otros) están también determinados en gran medida por el acceso a esos pisos.

Dentro de cada piso ecológico existen diversos micro-climas. Este hecho hace que los recursos con que cuente una comunidad campesina sean muy variados tanto por la existencia de diferentes pisos ecológicos como de micro-climas, lo que conlleva a que las posibilidades de producción sean diferenciadas entre comunidades.

En la Provincia de Sihuas son abundantes las tierras de clase V y VI; que según su capacidad de uso potencial se deben destinar principalmente a cultivos permanentes, pastos y forestales. Y suelos marginales de clase VII exclusivo para pastoreo y forestación. Además, tenemos suelos de clase VIII de protección (Ver Tabla 2-3).

Tabla 2-3 Localización de las tierras según su Capacidad de Uso Potencial

Clase	Características	Localización En la Sierra Peruana	Situación En Sihuas
Cultivo intenso			
I	Tierras muy buenas para cultivos intensivos y otros usos.	No hay extensiones apreciables. En cantidad muy pequeña en los valles interandinos salpicados con otros tipos de tierras.	Escasa.
II	Tierras buenas para cultivos intensivos y otros usos.	En zonas bajas de valle interandinos como Mantario, Huánuco y Urubamba.	Escasa.
III	Moderadamente buenas para cultivos intensivos.	A lo largo de los valles interandinos (Mantaro, Huánuco, Callejón de Huaylas, entre otros) y las mesetas onduladas situadas entre los 3500 y los 3800 msnm.	Escasa.
IV	Regulares para cultivos intensivos.	Asociadas con los terrenos de clase III, pero con mayores limitaciones o deficiencias de uso.	Escasa.
Vegetación permanente			
V	Muy apropiadas para pastoreo intensivo, generalmente no arables.	En las grandes mesetas altoandinas, tales como las de la hoya de lago Titicaca y Pampas de Junín.	Abundante.
VI	Apropiadas para cultivos permanentes, pastoreo y forestales. No arables.	Ampliamente distribuidas a lo largo de la sierra.	Abundante.
Marginales			
VII	Aptas exclusivamente para pastoreo y forestales.	En las zonas altoandinas de topografía variable, desde suave, depresionada hasta quebrada, y en las laderas fuertemente empinadas de las vertientes orientales.	Abundante.
No aptas			
VIII	No apropiadas para fines agropecuarios ni explotación forestal.	Ampliamente distribuidas a lo largo de la sierra.	Abundante.

Fuente: Capacidad de uso de los suelos del Perú. ONERN, 1 971.

Nota: Los factores considerados para la clasificación de las tierras son: riesgos de erosión; condiciones del suelo; condiciones de drenaje y humedad; y condiciones climáticas.

Sin embargo, en la provincia de Sihuas, por la escasez de tierras agrícolas las familias campesinas vienen usando suelos con aptitud para vegetación permanente y suelos marginales (clases V, VI y VII) en cultivos intensivos acelerando su degradación (Ver Tabla 2-4).

Tabla 2-4 Tierra por tipo de uso en la Provincia de Sihuas, 1994

Tierra por Tipo de Uso	Ha	%
a) Superficie agrícola		
- bajo riego	2510.08	1.7
- en secano	21727.55	14.9
Sub total	**24237.63**	**16.6**
b) Superficie no agrícola		
- pastos naturales	46960.12	32.3
- bosques-montes-arbustivos	13857.60	9.5
- otras clases (de protección y eriazos)	60541.65	41.6
Sub total	**121359.37**	**83.4**
TOTAL	**145597.00**	**100.00**

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994. Volumen Nº 16 Perfil Agropecuario del Departamento de Ancash. Lima: INEI, 1996.

2.4 PEA Y SECTORES ECONÓMICOS

Según su actividad económica, la Población Económicamente Activa se concentra en el sector primario, luego siguen en importancia los sectores terciario y secundario.

Tabla 2-5 Distribución de la PEA en la Provincia de Sihuas, 1993

Sector	PEA (6 años y más) %
Primario	69.2
Secundario	11.4
Terciario	19.4
Total	**100.0**

Fuente: Resultados Definitivos de los Censos Nacionales: IX de Población y IV de Vivienda, 1993. Lima: INEI, página 603.

El principal problema que tenemos es el subempleo y los bajos niveles de productividad en la agricultura, transformación y en servicios, lo cual repercute como bajos niveles de ingreso para la población.

2.4.1 Sector Primario

La población campesina se ocupa principalmente en las actividades agrícolas, pecuarias y forestales.

Figura 2-2. Mujeres campesinas de la Provincia de Sihuas

La explotación familiar es la unidad productiva fundamental en el agro sihuasino. Estas unidades productivas no son homogéneas, pues existen campesinos ricos y/o medianos propietarios.

Tabla 2-6 Número de productores y superficie, según tamaño de la UA

Tamaño de UA	1/ Productores		Superficie	
	Nº	%	Has	%
Menos de 3.0 ha	1880	33	3124	3
de 3.0 a 9.9 ha	2813	49	15378	15
de 10.0 a 49.9 ha	859	15	13800	13
de 50.0 y más ha	201	3	71324	69
Total	**5753**	**100**	**103626**	**100**

1/ Sólo considera a los productores con UA que tienen tierras trabajadas.

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994. Volumen Nº 16 Perfil Agropecuario del Departamento de Ancash. Lima: INEI, 1996.

Si tomamos como referencia las Unidades Agropecuarias menores de 10 has, el promedio de área agrícola por UA es de 3,94 has. Una familia campesina se dedica principalmente a la agricultura, controla algunos recursos (tierra, herramientas, mano de obra, ganado, etc.), produce para su autoconsumo y vende al mercado local los excedentes de su producción, con el fin de obtener ingresos monetarios para comprar bienes y servicios de consumo, o insumos productivos en menor proporción.

Los recursos con que cuenta una familia campesina son escasos y pobres, por ejemplo, los suelos agrícolas son de baja calidad por encontrarse en laderas y en un proceso permanente de erosión, dando bajos rendimientos.

La tecnología que utilizan es tradicional e intensiva en mano de obra con bajos retornos, que limitados por los suelos pobres y la escasez de agua, dan lugar a economías precarias y de subsistencia. Lo que conlleva bajos niveles de producción y productividad, bajos niveles de ingreso, y escasa reinversión.

En suma, entre las causas de los bajos ingresos tenemos:

- Existe una gran cantidad de mano de obra en relación a la tierra agrícola disponible,
- La cantidad de capital invertido es baja en relación a la mano de obra,
- La mecanización agrícola no se ha desarrollado,
- Cuando existe una gran cantidad de mano de obra con respecto a la tierra, el precio de la tierra sube.

Existen otros factores que tienden a perpetuar los bajos ingresos. Las familias son numerosas, y es mayor el número de personas que dependen económicamente de cada trabajador. Por consiguiente, existe poca oportunidad de acumulación de capital. Otro factor es el hecho de que allí los impuestos son bajos, y la calidad y cantidad de los servicios públicos (salud y educación) también son bajas y escasas. Es muy difícil que las personas con baja educación asimilen y analicen la información respecto a las oportunidades de obtener mayores ingresos.

En vista de los bajos ingresos de las familias campesinas, es de esperarse que con el tiempo se observen ajustes en el uso de los recursos de las UA de la zona. Sobre la base de las diferencias geográficas en los ingresos de las familias agrícolas, podemos esperar que la población se mueva de un lugar a otro si desea aumentar sus ingresos. Tenemos:

- Existe una migración permanente de campesinos al sector no agrícola,
- Existe una migración temporal de campesinos,
- Hay un cambio en la clase de productos agrícolas y un aumento en la eficiencia de la producción (ha crecido la producción de hortalizas, frutas, incluido las hierbas aromáticas).

Estos cambios han aumentado la productividad del trabajo agrícola en la zona.

Tabla 2-7 Actividades de los productores individuales fuera de la UA para conseguir ingresos, según tipo de actividad principal

Tipo de actividad	Productores que realizan actividades fuera de la UA 1/	
	Nº	%
Agricultura en otra UA lejana	315	36.6
Comercio	92	10.7
Pesca	8	0.9
Transporte	28	3.2
Construcción	140	16.2
Enseñanza	54	6.3
Servicio doméstico	27	3.1
Otra	141	16.3
No especificado	58	6.7
Total	**863**	**100.0**

1/ Sólo considera a los productores con UA que tienen tierras trabajadas.

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994. Volumen Nº 16 Perfil Agropecuario del Departamento de Ancash. Lima: INEI, 1996.

La producción agropecuaria está orientada principalmente al autoconsumo y en menor proporción al mercado. Se observa una tendencia creciente de la articulación al mercado local, regional y también al mercado externo aunque lentamente.

Tabla 2-8 Razón principal que motivó a los productores agropecuarios a sembrar los cultivos que actualmente poseen

Razón principal para sembrar los cultivos	Productores Agropecuarios 1/	
	Nº	%
Precio de campaña anterior	7	0.1
Mercado asegurado	55	1.0
Siempre siembra el mismo cultivo	4453	78.2
Abastecimiento de agua	12	0.2
Recomendaciones técnicas	10	0.2
Poco gasto	600	10.5
Menor periodo vegetativo	305	5.3
Otra	163	2.9
No especificado	92	1.6
Total	**5697**	**100.0**

1/ Sólo considera a los productores con UA que tienen tierras trabajadas.

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994. Volumen Nº 16 Perfil Agropecuario del Departamento de Ancash. Lima: INEI, 1996.

Predomina una agricultura de secano. Y en el caso de las UA con riego la forma de riego predominante es por gravedad con consecuencias graves de erosión e ineficiencia en el uso del agua.

Tabla 2-9 Número de Unidades Agropecuarias y superficie agrícola de las mismas, según tipo de agricultura

Composición	Unidades Agropecuarias		Superficie agrícola	
	Nº	%	Has	%
Bajo riego	1386	24.3	2510.08	10.4
En secano	5396	94.7	21727.55	89.6
Total	**5697**	**100.0**	**24237.63**	**100.0**

Nota: Una misma UA puede tener superficies bajo riego o secano, y no necesariamente el número de unidades suma 100%.

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994. Volumen Nº 16 Perfil Agropecuario del Departamento de Ancash. Lima: INEI, 1996.

2.4.2 Sector Secundario

Los artesanos, dedicados a diferentes actividades como carpintería, herrería, hojalatería, quesería, panificación, etc., utilizan tecnologías tradicionales intensivas en mano de obra y producen para un mercado local pequeño. Tienen altos costos unitarios y precios de venta bajos por la poca demanda. Originando que tengan bajos ingresos netos.

En los últimos años se ha desarrollo el sector de transformación de granos cuya descripción se presenta más adelante.

2.4.3 Sector Terciario

En la actividad comercial, existen mayormente comerciantes minoristas, que se dedican a la compra-venta de productos de pan llevar. Hay también medianos comerciantes, pero son pocos.

Los pequeños comerciantes, tienen tiendas en sus casas, algunos son ambulantes y otros tienen puestos precarios en el mercado y sus alrededores. El volumen de ventas es poco, tienen por ello altos costos de comercialización por unidad vendida y por lo tanto bajos ingresos netos.

Asimismo, existen restaurantes, hostales, molinos, renovadoras de zapatos, sastrerías, transporte de carga y pasajeros, etc., que brindan sus servicios a los consumidores locales, con limitaciones en cuanto a calidad de los servicios.

El sector más dinámico y con mayor crecimiento en los últimos años es el de transportes de pasajeros y de carga.

2.5 INDICADORES DE POBREZA

El ámbito de la provincia de Sihuas es una zona andina deprimida y tipificada por los organismos públicos del Perú como muy pobre. La carencia de servicios básicos en las viviendas se concentra en el área rural de la provincia.

Tabla 2-10 Indicadores de Pobreza para la Provincia de Sihuas

Indicador	%
Desnutrición crónica en niños en edad escolar	73.1 %
Mortalidad Infantil	74.8 %º
PEA sin profesión	93.1 %
Analfabetismo femenino	48 %
Analfabetismo masculino	27 %
Vivienda precaria (techo)	44 %

Fuente:

- INEI. Compendio Estadístico 1994-95, Dpto. de Ancash.
- IX Censo Nacional de Población y IV de Vivienda, 1993.
- FONCODES – UNICEF. Mapa de Pobreza, 1995.

Los niveles de ingresos obtenidos por las familias campesinas no alcanzan para cubrir los gastos del hogar y de la UA.

Tabla 2-11 Suficiencia de la actividad para atender gastos del hogar o de la UA

Suficiencia de la Actividad Agropecuaria	1/ Productores		Superficie	
	Nº	%	Has	%
Suficiente	855	14.9	11630.42	11.2
Insuficiente	4872	84.6	83159.97	80.3
No especificado	26	0.5	8835.86	8.5
Total	**5753**	**100.0**	**103626.25**	**100.0**

1/ Sólo considera a los productores con UA que tienen tierras trabajadas.

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994. Volumen Nº 16 Perfil Agropecuario del Departamento de Ancash. Lima: INEI, 1996.

Tabla 2-12 Dependencia económica

Dependencia Económica, 1993

Distritos	PE no Activa	< 6 años	PEA 6 años y +	Tasa DE
Sihuas	2972	893	1573	2
Acobamba	900	379	471	3
Alfonso Ugarte	626	201	270	3
Cashapampa	2188	648	688	4
Chingalpo	325	298	775	1
Huayllabamba	2735	836	858	4
Quiches	1534	565	660	3
Ragash	1642	586	871	3
San Juan	3445	1245	1661	3
Sicsibamba	1529	326	263	7
Provincial	**17896**	**5977**	**8090**	**3**

Fuente:

- INEI. Compendio Estadístico 1994-95, Dpto. de Ancash.
- IX Censo Nacional de Población y IV de Vivienda, 1993.

La Población Económicamente Activa en Sihuas (6 años y más) son 8,090 y se dedican principalmente a la agricultura (69%) y en segundo lugar a los servicios (19%).

La población dependiente suma 23,873 habitantes (comprende a los niños menores de 6 años, ancianos, minusválidos, amas de casa, estudiantes, etc.).

La relación entre los productores y los dependientes a nivel de la provincia es de 3, lo que significa que cada persona que trabaja mantiene a 3.

En las zonas rurales se considera la PEA a partir de los 6 años, porque se considera que los niños desde temprana edad participan de la actividad productiva (por ejemplo en el pastoreo). Si tomáramos en cuenta la PEA a partir de los 12 años, la relación de dependencia sería mayor.

2.6 EDUCACIÓN

Tabla 2-13 Nivel de educación alcanzado por los productores agropecuarios individuales

Nivel de Educación Alcanzado	1/ Productores	
	Nº	%
Ningún nivel	1704	29.9
Primaria	3158	55.3
Secundaria	632	11.1
Superior no universitaria	107	1.9
Superior universitaria	69	1.2
No especificado	37	0.6
Total	**5707**	**100.0**

1/ Sólo considera Personas Naturales y/o Sociedades de Hecho con UA que tienen tierras trabajadas.

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 1994. Volumen Nº 16 Perfil Agropecuario del Departamento de Ancash. Lima: INEI, 1996.

El analfabetismo es un problema social que afecta a gran parte de la población de la provincia, 27 % en varones y 48 % en mujeres, y se concentra en el área rural y particularmente en las mujeres campesinas.

El distrito de Chingalpo presenta los mayores índices de analfabetismo tanto en varones como en mujeres.

2.7 CARACTERÍSTICAS DE LA POBREZA CAMPESINA

Podemos señalar que las principales características de la pobreza en el ámbito del proyecto son:

- **Técnico**
  - Bajo nivel técnico productivo.
  - Costumbres y prácticas que deterioran los recursos naturales.
  - Escasa capacidad para recrear técnicas propias para la producción.
- **Económico**
  - Bajos niveles de producción y productividad.
  - Situación de minifundio generalizado.
  - Escasa inversión en infraestructura económica y social.
  - Actividades agropecuarias como principal fuente de ingresos.
  - Escasa generación de fuentes de trabajo.
  - Proceso de descapitalización del campo.
- **Social**
  - Marginación campesina.
  - Escasa participación en procesos relacionados al desarrollo.
  - Bajos niveles de calidad de vida.
  - Escasos paradigmas o referentes.
  - Marginación de la mujer y la juventud.
- **Cultural**
  - Valores de la cultura de la pobreza: conformismo, inmediatismo, sujeto asistencializado, bajos niveles de iniciativa, desconfianza con personas extrañas, temores, falta de autoestima y personalidad, pesimismo.
  - Desprecio de los sectores modernizados a la cultura campesina.
  - Relaciones de autoritarismo y sumisión.

- **Ecológico**

  - Geografía accidentada.

  - Situación climática irregular.

  - Baja capacidad productiva de los suelos.

- **Político**

  - Nula presencia del campesinado en la vida política local y subregional.

2.8 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

La intervención del CIDIAG en alianza con las Rondas Campesinas y los Gobiernos Locales se caracterizó por estar orientada a las causas que generan la situación de pobreza crónica. Se contribuyó a revertir la situación de pobreza a través de:

- Promover la creciente participación de la población organizada en la vida social, económica y política de la provincia de Sihuas.

- Contribuir a la ampliación de las bases económicas de la provincia:

  - Ifraestructura de riego,

  - Comunicación vial interdistrital,

  - Reforestación productiva,

  - Infraestructura social.

- Promover la generación de liderazgos para el desarrollo y la modificación gradual del rol de las organizaciones campesinas y los gobiernos locales.

- La aplicación de metodologías de trabajo que permita quebrar la cultura de pobreza por una cultura para el desarrollo.

- Promover la generación de nuevos referentes productivos y su evolución como cadenas productivas:

  - Crianza de alpacas,

  - Cultivos comerciales (hierbas aromáticas, frutales, hortalizas, etc),

  - Conservación de suelos,

- Agricultura ecológica,
- Transformación agroindustrial,
- Reforestación productiva.

- Promover la participación más activa de la mujer en la vida social, económica y política. Y reconocimiento del rol de la mujer (productivo, reproductivo y gestión comunal).

- Contribuir al mejoramiento de calidad de vida:
  - Nutrición,
  - Educación para la salud,
  - Mejoramiento en la calidad de la educación formal.

- Desarrollo de propuestas que sean transferibles, masificables y replicables.

2.9 CONCEPCIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

- **Ecológico**
  - Conservación y mejoramiento de los recursos naturales: agua, suelo y pastos naturales.
  - Incremento de áreas verdes (reforestación, pastos cultivados, etc.).
  - Reforestación.
  - Uso racional de recursos naturales y de productos químicos.

- **Económico**
  - Superar la situación de pobreza y marginalidad.
  - Desarrollo de actividades agropecuarias rentables.
  - Capitalización social y económica creciente de la zona.
  - Interrelación positiva.
  - Incorporación creciente a una economía de mercado.

- **Social**

  - Participación organizada de la población.

  - Mayor desarrollo de procesos de democratización interna.

  - Más instancias e instrumentos de participación.

  - Generar mayores niveles de comprensión del proceso de desarrollo.

  - Modificación de sujetos pasivos a actores protagónicos del desarrollo.

- **Cultural**

  - Parte del respeto a los valores propios del campesino.

  - Modificación de actitudes negativas propio de la cultura de pobreza hacia actitudes y valores para el desarrollo.

3 POLÍTICAS QUE SURGIERON A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO

3.1 FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA LOCAL Y DESARROLLO DE UNA INSTITUCIONALIDAD RURAL DEMOCRÁTICA

La movilización y organización de la población campesina en torno a las Rondas Campesinas ha permitido construir espacios sociales democráticos que le garanticen acceder con justicia al desarrollo y a la modernidad.

Los gobierno locales controlados por las Rondas Campesinas han logrado que las Municipalidades vayan transformándose en promotoras del desarrollo, creando espacios de concertación con las instituciones públicas, privadas y las organizaciones sociales locales. Esto garantizó a la población campesina mejorar su acceso a los servicios de educación, salud, asistencia técnica, electrificación, saneamiento ambiental, etc. Han formulado un Plan de Desarrollo Estratégico 1996-2001 (y ampliado después al 2006) que les ha permitido orientar la inversión a nivel local.

Asimismo tenemos la revaloración y mayor participación de la mujer y de la juventud en el desarrollo local. Para ello se desarrollaron acciones de capacitación en nutrición, salud y saneamiento ambiental, contribuyéndose así a la formación de promotoras de nutrición, salud y parteras, así como acciones de promoción de los Derechos Humanos y una educación para el desarrollo.

También se observó una mayor capacidad de negociación con el Estado para la transferencia de recursos a la zona, que ha permitido que se gestionen y ejecuten importantes proyectos de infraestructura para la rehabilitación y construcción de carreteras, la construcción de puentes y la carretera de penetración a la selva.

3.2 IMPULSO AL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA LOCAL, DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO Y ARTICULACIÓN CRECIENTE AL MERCADO REGIONAL, NACIONAL Y EXTERNO

La economía local ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos 16 años, se ha desarrollado el mercado interno y se ha articulado en forma creciente con el mercado regional y nacional.

La construcción de terrazas de formación lenta, zanjas de infiltración, uso de abonos orgánicos y la difusión de la agroecología ha tenido un impacto en el mejoramiento de la productividad del suelo.

La construcción y rehabilitación de infraestructura de riego y la difusión del riego por aspersión han reducido el impacto adverso de las sequías.

Las introducción de semillas mejoradas de tarhui, quinua, papa, maíz, arveja, habas, oca, olluco, kushpe, cebada y habas, han mejorado los rendimientos de los cultivos.

Asimismo, la introducción de pastos cultivados como el phalarys, alfalfa, dactyles, trébol rosado, y el uso racional de los pastos naturales, la construcción de infraestructura pecuaria (establos, bañaderos y mangas de vacunación) y el mejoramiento genético de ovinos y vacunos ha mejorado los rendimientos de la producción pecuaria.

La construcción, rehabilitación y mantenimiento de los caminos vecinales ha permitido una mayor oferta de servicios de transporte de carga y pasajeros. Los precios de los pasajes y fletes se han mantenido casi estables, favoreciendo un mayor intercambio comercial.

En una primera fase la presencia de instituciones que comercializaron la producción agropecuaria, como la Cooperativa de Servicios Múltiples "Caja Rural", la Planta de Granos y la Asociación de Productores Ecológicos de Plantas Aromáticas, influyó en los productores campesinos para que orienten gradualmente su producción hacia el mercado ofertando en forma creciente granos, frutas, tubérculos, hortalizas, orégano, romero, tomillo, tara, fibra de alpaca, quesos y lana de ovino. Aunque en los últimos años han predominado las empresas familiares en la comercialización de productos agropecuarios. Cabe resaltar también la formación de Hierbas Aromáticas de Sihuas Pachachín S.A. como nexo con las empresas exportadoras.

La introducción de alpacas, cuyes mejorados, conejos de piel, frutales como el palto, manzano, cítricos, etc. y de cultivos aromáticos ha reforzado la creciente producción para el mercado regional, nacional y externo. Generando flujos de ingresos para las familias campesinas.

La creciente incorporación al mercado y los espacios de aprendizaje que se han creado han permitido que las familias campesinas inicien un proceso de desarrollo de capacidades empresariales y conocimiento de los mercados local, regional, nacional y externo.

Ha crecido la demanda de bienes de consumo final e intermedio por parte de las familias rurales y urbanas: ropa, artefactos, abarrotes, frutas, verduras y materiales de construcción. También la compra de insumos agropecuarios se ha incrementado.

4 ASPECTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS

4.1 DESARROLLO DE UNA EXTENDIDA CAPACIDAD EMPRESARIAL LOCAL (A PARTIR DE LAS UNIDADES AGRÍCOLAS CAMPESINAS) COMO BASE DE UN DESARROLLO ENDÓGENO

En el Plan Estratégico de la Provincia de Sihuas 1996-2001, en términos de bloques de procesos, se identificaron tres:

Bloque 1: Intervención del Estado - desarrollo vial - comercial.

Bloque 2: Tenencia de la tierra - mejoramiento productivo - conexión al mercado.

Bloque 3: Desarrollo cívico - democrático - institucional.

Son estos tres bloques de procesos los que marcaron el ritmo de desarrollo de la provincia. Y se recomendó que el bloque 2 debiera potenciarse, porque su capacidad de influencia es mayor que todos. Pues al potenciarse las actividades productivas tendríamos en la zona una especie de binomio comercial - productivo, que se convertiría en la verdadera locomotora del desarrollo de Sihuas, fortaleciendo su rol de puerto terrestre y su capacidad productiva.

El futuro de Sihuas está muy ligado al binomio comercial - productivo, de acuerdo a la lectura del mapa de procesos.

En la Provincia de Sihuas, casi la totalidad de las unidades económicas de los tres sectores se pueden tipificar como micro y pequeñas empresas, tanto por el número de trabajadores, nivel de producción y por el volumen de ventas.

Por lo tanto, el desarrollo productivo de la Provincia de Sihuas depende del desarrollo empresarial y articulación de las unidades económicas familiares campesinas locales a través de cadenas productivas.

Por las características de la economía predominante en la provincia de Sihuas, localizada en la sierra norte del departamento de Ancash, y por las características de los proyectos del Programa Rural Sierra del CIDIAG, se hace necesario utilizar un marco conceptual que nos posibilite comprender, evaluar y promover las iniciativas económicas locales.

El desarrollo endógeno considera que las economías de las regiones y municipios pueden crecer utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio.

El ande peruano y los pueblos campesinos que la habitan poseen un enorme potencial de desarrollo, que está relacionado a su patrimonio natural:

- Biodiversidad,
- Recursos hidrobiológicos,
- Potencial agrícola,
- Praderas naturales,
- Bosques nativos y cultivados,
- Suelos aptos para reforestación,
- Diversidad de bienes y servicios ambientales,
- Fuentes de energía alternativa, y
- Minería
- y a su patrimonio cultural:
- Población con larga ocupación del espacio andino,
- Organizaciones sociales, y
- Patrimonio arqueológico.

Tabla 4-1 Productos agropecuarios de la Provincia de Sihuas por pisos ecológicos y Distritos con potencial de mercado

Distritos	Piso Bajo 1400 a 2800 msnm	Piso Medio 2801 a 3200 msnm	Piso Alto 3201 msnm a más
Sihuas	Tuna / cochinilla Palto Romero	Artesanía Hortalizas Humus Cuyes Melocotón Manzano Trigo/Cebada	Orégano Tomillo Chocho
Acobamba	Romero Plátano Cítricos Palto Chirimoya Flor blanca	Alfalfa Melocotón Manzano Cuyes Trigo/Cebada	Maca
Alfonso Ugarte	Tara Cochinilla	Trigo/Cebada	
Cashapampa	Palto Alfalfa Romero Orégano	Hortalizas Alfalfa Humus Cuyes	
Chingalpo			Alpacas
Huayllabamba	Manzano Melocotón Cítricos Palto		Alpacas Orégano Lechería Cal
Quiches	Tara Romero Naranja Palto Manzano Plátano Chirimoya	Trigo/Cebada Mármol	Alpaca Maca Cal
Ragash		Trigo/Cebada Miel de abeja Artesanías textiles	Alpacas Orégano
San Juan		Eucalipto Apicultura Leche Yeso	Alpacas
Sicsibamba - Cajas	Palto Cítricos Chirimoya Granadilla Flor blanca	Orégano Hortalizas	

Fuente: Archivos Ongd CIDIAG

Los productos expuestos en el cuadro anterior no agotan todas las posibilidades, pues existen otras opciones como la crianza de truchas en las lagunas y ríos, por ejemplo. Y además, debemos incorporar nuevos enfoques como el de ecosistemas, que posibilite el reconocimiento y aprovechamiento de los bienes y servicios ambientales altoandinos.

Para fines del presente trabajo definimos "Desarrollo Económico Local" como se describe a continuación:

> Un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región (Vásquez, 2000).

En este modelo de desarrollo se requiere que las comunidades y organizaciones sociales lideren los procesos de cambio estructural. Para lo cual es necesario el fortalecimiento de dichas organizaciones y la formación de alianzas para el desarrollo. Es un proceso social inducido por el cual los diferentes actores que comparten una visión de futuro concertado asumen compromisos para hacer realidad dicha visión.

El desarrollo local necesita de procesos de acumulación de capital en los caseríos, distritos y regiones concretas. Para ello se requiere de una disponibilidad de una oferta de mano de obra, suficientemente calificada para las tareas que realiza, y poco conflictiva, unido a una capacidad empresarial y organizativa, fuertemente articulada a la tradición productiva local y a una cultura atenta a las innovaciones y al cambio, favorece la acumulación de capital en los sistemas productivos locales.

Se trata de procesos de desarrollo económico, que se caracterizan por la organización sistémica de las unidades de producción, que favorece la competitividad de las empresas locales en los mercados nacionales e internacionales.

La organización del sistema productivo local formando redes de empresas propicia la generación de economías de escala y la reducción de los costes de transacción y, por lo tanto, rendimientos crecientes y crecimiento económico.

Los procesos de desarrollo endógeno se producen gracias a la utilización eficiente del potencial económico local que se ve facilitada por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación del territorio.

El desarrollo local endógeno obedece a una visión territorial (y no funcional) de los procesos de crecimiento y cambio estructural. El territorio es un agente de transformación social. La economía de cada municipio o región se vincula al sistema de relaciones económicas del país en función de su especificidad territorial, y de su identidad económica, política, social y cultural.

El concepto de desarrollo local endógeno concede un papel predominante a las empresas, a las organizaciones, a las instituciones locales, y a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural. Es una aproximación "de abajo-arriba" al desarrollo económico, que considera que

los actores locales, públicos y privados, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos.

Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, lo social se integra con lo económico. La distribución de la renta y de la riqueza, y el crecimiento económico son dos procesos que adquieren una dinámica común debido al hecho de que los actores públicos y privados asumen decisiones de inversión orientadas a resolver los problemas locales, que afectan a las empresas y la economía local. Lo local es un espacio en el que las iniciativas de los diversos actores de la sociedad organizada se hacen realidad.

4.2 ANÁLISIS FODA DE LAS UNIDADES AGROPECUARIAS CAMPESINAS

Tabla 4-2 FODA de las Unidades Agropecuarias Campesinas de la Provincia de Sihuas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
• Experiencias locales empresariales exitosas. • Existen expectativas empresariales. • Generación de empleo e ingresos. • Utilizan materias primas locales.	• Crecimiento de la economía nacional y estabilidad macroeconómica. • Cambio en la estrategia de desarrollo nacional: sustentado en la iniciativa privada. • Saturación de las ciudades de la costa reduce flujos migratorios de la población y fuga de capitales locales. • Construcción de la carretera de penetración a la selva. • Demanda creciente de productos orgánicos. • Inversión privada en minería. • Programas de inversión pública para la Sierra (lucha focalizada contra la pobreza). • Programas de inversión canalizados de la Cooperación Técnica Internacional. • Gobiernos locales apoyan desarrollo de UACs. • Existencia de recursos naturales: suelo, agua, yacimientos mineros, bosques. • Crecimiento de la economía local. • Ampliación y mejoramiento de la red vial. • Ampliación y mejoramiento de la infraestructura de riego. • Articulación de centros poblados. • Mejora de los medios de comunicación. • Plan de desarrollo estratégico de la Provincia de Sihuas identifica como eje estratégico el	• Escasa formación gerencial. • Uso de tecnología tradicional. • Escasez de capitales. • Sistemas de comercialización tradicionales. • Deficientes sistemas de información empresarial. • Débil articulación a cadenas productivas. • Bajos niveles de productividad. • Minifundio agrícola (en alto porcentaje de la UA) y críticas limitaciones en la disponibilidad de tierras.	• Liberación de los mercados en contra de la producción regional. • Asistencialismo (público y privado). • Sequías y exceso de lluvias (fenómeno del niño). • Deterioro de los recursos naturales. • Bajo nivel de ingreso per cápita de la población. • Estancamiento de la industria rural.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	desarrollo empresarial. • Cambio de mentalidad en la población rural y urbana. • Electrificación rural. • Incremento del servicio de transporte de carga y pasajeros. • Sihuas: puerto terrestre y comercial. • Programas de conservación y mejoramiento de recursos naturales. • Promoción de la agricultura ecológica. • Población joven con mayor calificación. • Difusión de cultivos y crianzas comerciales orientados al mercado regional y nacional. • Gremios campesinos, instituciones públicas y privadas promueven desarrollo empresarial. • Expansión del mercado de hortalizas, frutas, ropa, etc. • Creciente interés de la cooperación internacional por la promoción y el financiamiento de las UACs.		

4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico ha consistido en la identificación de los elementos externos a las UACs de Sihuas, así como los internos que facilitan o dificultan su desarrollo.

4.3.1 Los elementos externos

Las principales oportunidades detectadas en el entorno son:

1. Crecimiento de la economía nacional e internacional.
2. Construcción de la carretera de penetración a la selva.
3. Programas de inversión pública para la Sierra (lucha focalizada contra la pobreza).
4. Programas de inversión canalizados de la Cooperación Técnica Internacional.
5. Gasto municipal.
6. Ampliación y mejoramiento de la red vial.
7. Ampliación y mejoramiento de la infraestructura de riego.
8. Cambio de mentalidad en la población rural y urbana.
9. Sihuas: puerto terrestre y comercial.
10. Difusión de cultivos y crianzas comerciales orientadas al mercado regional y nacional.
11. Gremios campesinos, gobiernos locales e instituciones públicas promueven desarrollo empresarial.
12. Expansión del mercado de hortalizas, frutas, ropas, etc.

Las principales amenazas identificadas son:

1. Liberación de los mercados en contra de la producción regional y local.
2. Asistencialismo (público y privado).
3. Deterioro de los recursos naturales.
4. Bajo nivel de ingreso per cápita de la población.
5. Sequías y exceso de lluvias (fenómeno del niño).

4.3.2 Los Elementos Internos

Fortalezas prioritarias:

1. Existen expectativas empresariales.
2. Experiencias empresariales exitosas.

Las principales debilidades detectadas son:

1. Débil articulación de las unidades campesinas a cadenas productivas.
2. Escasa formación gerencial.
3. Deficientes sistemas de información empresarial.
4. Bajos niveles de productividad.
5. Minifundio generalizado y críticas limitaciones en la disponibilidad de tierras.

4.4 ANÁLISIS DE PREDOMINIOS

De la evaluación del FODA se concluyó que existía una mayor confluencia de debilidades-oportunidades, por lo tanto optamos por priorizar la superación de debilidades.

4.4.1 Componentes de una Propuesta para el desarrollo de capacidades empresariales en las Unidades Agropecuarias Campesinas de Sihuas

Las unidades agropecuarias campesinas de la Provincia de Sihuas no constituyen un grupo homogéneo.

En lo que respecta a las familias campesinas el factor básico de diferenciación de la tipología es la mayor o menor aptitud de las unidades económicas campesinas para sustentar la reproducción de la familia y de la explotación agropecuaria.

Tabla 4-3 Tipologías de las familias campesinas y prioridades de intervención

Tipología	Prioridades de intervención
Campesinos muy pobres (infra subsistencia)	Reforzar el papel de productores. Creación de empleo no agrícola.
Campesinos medios (subsistencia)	Intensificar el uso de sus medios de producción.
Campesinos excedentarios	Fortalecer su capacidad de gestión e inserción a los mercados.

Teniendo en cuenta las características de las unidades agropecuarias campesinas (UACs):

- Pequeña,
- Uso intensivo de la fuerza de trabajo,
- Utiliza insumos y bienes de capital locales.

Desarrollamos los siguientes componentes orientados a un proceso sostenido de desarrollo empresarial: propuesta técnica y propuesta de promoción.

4.5 PROPUESTA TÉCNICA

¿Cómo superar limitaciones y desarrollar capacidad empresarial en las Unidades Agropecuarias Campesinas?

Proceso:

I. Desarrollo de una cultura organizativa empresarial

A través de la capacitación continua, asesoría, evaluación y sistematización, articulada a la ejecución de las actividades productivas de los diferentes proyectos logramos el cambio de mentalidad de una lógica de supervivencia (rígida) a una lógica de desarrollo (flexible),

Con tal propósito abordamos las siguientes etapas:

1. **Autodiagnóstico:**

   Que permitió identificar los problemas y cuellos de botella que limitan el desarrollo de las UACs.

   Entre las cuales tenemos:

   - Influencia del clima en la capitalización.
   - Topografía accidentada (que limita el desarrollo).
   - Escasez de bueyes (que limita la productividad).
   - Alcoholismo, limita capacidad intelectual.
   - Y otros factores que limitan o bloquean el incremento de la rentabilidad y productividad de los cultivos (desde el punto de vista cultural, suelo, clima, político, etc.).

Asimismo, identificamos las potencialidades o fortalezas y oportunidades que tienen las UACs.

2. **Identificación e internalización de los factores que determinan el éxito empresarial en el ámbito local:**

   - Valores compartidos.
   - Visión de desarrollo.
   - Ambiente de superación y aprovechamiento de oportunidades.

3. **Identificación e internalización de los desafíos del desarrollo para las UACs, por ejemplo:**

   - El desarrollo de conciencia sobre la preservación y mejoramiento de los recursos naturales (agua, suelo, áreas forestales) y su mejor aprovechamiento;
   - Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo local,
   - Reinversión y capitalización sostenida de las UACs,
   - Capacidad de resolución de problemas,
   - Democratización del proceso de gestión,
   - Apropiada transformación y mayor valor agregado,
   - Reducción de mermas,

- Definición de líneas de productos rentables: papa semilla, fibra de alpaca, orégano, romero, tomillo, etc.

- Capacidad competitiva: homogeneidad y calidad.

II. Desarrollo de capacidad de gestión

1. Procesos de Gestión:

- Análisis de los procesos de gestión campesina: planificación, organización, ejecución, dirección y control.

- ¿Qué significa una empresa?

- ¿Cómo ser un empresario exitoso?:

  - Búsqueda de la eficiencia productiva y mejora de los rendimientos.

  - Reducir costos.

  - Capacidad empresarial (dominio de la gestión).

  - Responsabilidad social.

  - Incremento sostenido de la producción y la productividad.

- Evaluación costo/beneficio.

2. Potenciación de recursos:

¿Cómo mejorar el uso de los recursos existentes?

- Desarrollo de prácticas agrícolas que conserven y mejoren los recursos naturales: suelo, agua, etc.

- Reducción del uso de insumos externos y la aplicación de tecnologías apropiadas.

- Capacidad técnica.

- Aprendizaje permanente.

3. **Inserción al mercado:**

   - Capacidad competitiva: homogeneidad, calidad y volumen.
   - Manejo post cosecha: clasificación, transformación, almacenamiento, empaque y transporte.
   - Sistemas de comercialización: canales, precios, información de mercado.
   - Desarrollo de alianzas productivas.

4.6 PROPUESTA DE PROMOCIÓN

¿Cómo se ejecutó la propuesta técnica?

4.6.1 Proceso

1. Motivación - difusión del modelo de desarrollo de capacidades empresariales articulado a la ejecución de las actividades productivas de los diferentes proyectos.
2. Coordinación con las rondas, gobiernos locales y asociaciones de productores para establecer plan, programa de capacitación, responsabilidades y financiamiento, identificación de capacitadores campesinos.
3. Formación de capacitadores campesinos.
4. Formación y fortalecimiento de las asociaciones de productores.
5. Organización de los talleres de capacitación.
6. Ejecución de los talleres.
7. Acompañamiento (seguimiento/monitoreo) a participantes y asociaciones:
   - más calidad,
   - más eficiencia,
   - más corrección de errores,
   - más vínculos para desarrollar institucionalidad.

8. Evaluación:

   - del proceso y de los resultados,
   - identificación de factores claves de éxito y fracaso,
   - conclusiones y recomendaciones.

9. Sistematización.

4.6.2 Desarrollo Institucional

Con el propósito de garantizar la sostenibilidad del desarrollo empresarial de las UACs en la Provincia de Sihuas se promovió los siguientes aspectos:

a) Formación y Fortalecimiento de las Asociaciones de Productores

Se promovió la organización, fortalecimiento y la autogestión de los productores de plantas aromáticas, alpaqueros, semillaristas de papa, comités de producción de hortalizas y fresas libres de virosis, y otros.

Las asociaciones/comités de productores permitieron:

- Desarrollo de programas de capacitación e intercambio de experiencias, semillas, tecnología y conocimientos;
- Acceso a múltiples recursos y servicios (crédito, asistencia técnica, comercialización de productos e insumos, etc.);
- Espacios de concertación y desarrollo de propuestas,
- Capacidad de experimentación para el desarrollo de nuevas tecnologías,
- Fomentar el poder de negociación de los campesinos en el mercado local, nacional, y con el Estado;
- Garantizar la participación de la mujer y la juventud.

b) Rol de la Cooperativa de Servicios Múltiples "Caja Rural" de Sihuas y Agroindustrial "Sihuas" S.R.L.

Ambas instituciones orientaron su accionar a generar un entorno favorable para el desarrollo empresarial de las unidades económicas campesinas.

- **Rol de la Cooperativa:**
  - Información e investigación de mercados.
  - Acopio y comercialización.
  - Regulación del mercado local de insumos, herramientas y equipos.
  - Incursión en mercados regional y nacional.
  - Financiamiento (crédito de corto plazo).
- **Rol de la Agroindustria:**
  - Procesamiento de granos.
  - Mayor valor agregado a la producción local.
  - Incursión en mercados regional y nacional.
  - Inducir la modernización de la agricultura local (a través de mayor demanda de granos y mejores precios).
  - Promover la semi-especialización por zonas o pisos ecológicos.
  - Mejorar los precios para los productores locales.
- **Rol de los Gobiernos Locales**

  En coordinación con las asociaciones de productores, los gobiernos locales también contribuyeron al desarrollo empresarial en los siguientes aspectos:

  - Avalaron propuestas de los productores ante instituciones públicas.
  - Desarrollo de capacidad productiva: inversiones en infraestructura de riego y vial (base para desarrollar competitividad).
  - Financiaron programas de capacitación.

- **Rol del CIDIAG**

  - Transfirió capacidades de promoción a las asociaciones de productores y la formación de capacitadores.

  - Reducir incertidumbres y riesgos.

  - Desarrollar metodologías para que líderes se capaciten y sean educadores.

  - Asistencia técnica.

El taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación y de asesoría para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C., llevado a cabo a finales del año 2005 en la Ciudad de México, representa una oportunidad de observar una práctica concreta de construcción de una cultura de evaluación que reconfigura el espacio público. Se trata de la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena, en el estudio de caso, a partir de: la vinculación interinstitucional, el aprender haciendo y el reconocimiento de necesidades y expectativas.

El componente innovador de esta sistematización es presentar la evaluación de un programa que emana de la nueva gestión pública de la política social no asistencialista, como una cuestión socio-cultural que opera en el mantenimiento y reproducción de las relaciones de gobernabilidad en la sociedad a través de la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena.

El tratamiento convencional dado a la evaluación de impacto está orientado hacia la contabilidad del costo beneficio de las intervenciones sociales para promover el desarrollo; esto se traduce en reportes especializados de indicadores de entrada, de salida, de resultados y de efectividad.

El caso del taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación y de asesoría para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C., parte de la socialización de uno de estos reportes como disparador de un diálogo, negociación y cooperación entre los individuos que participan en este tipo de intervenciones, y la red de conocimientos sobre estrategias para combatir la pobreza que emergen de las prácticas cotidianas que conforman a dichas intervenciones.

El taller de reflexión transforma el recuento de las acciones realizadas y de los datos obtenidos, en instrumentos que contribuyen a ampliar la comprensión de las iniciativas autogeneradores de mejores condiciones de vida. Esto es así, en la medida que se crea un espacio de encuentro entre individuos involucrados en distintos procesos del programa de capacitación que pertenecen a una pluralidad de sectores, y se diferencian en términos de: recursos, grados de organización, referentes conceptuales, entre otros aspectos.

El taller de reflexión crea las condiciones necesarias para forjar una cultura fincada en las experiencias y sentimientos, donde se entretejen los valores y las creencias, se asumen compromisos y acuerdos en relación a los deseos compartidos de generar condiciones de vida buena. Es en suma una cultura de participación social y de rendición de cuentas que produce y es producida por sujetos de desarrollo orientados hacia proyectos de vida buena.

Con base en los argumentos anteriores se considera que la sistematización y difusión del taller de reflexión ayuda a proporcionar información útil para replicar, adaptar, complementar, mejorar, experiencias que fomentan la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena, en otros contextos. También permite esta sistematización, medir y analizar la gestión de la política social, y en esa medida contribuye a reconocer prioridades y a establecer una agenda de política pública.

5 DESARROLLO DEL TRABAJO

5.1 CADENA DE VALOR DE LAS PLANTAS AROMÁTICAS

Desde 1990, en coordinación con las Rondas Campesinas de Sihuas la Ongd Centro de Información y Desarrollo Integral de Autogestión (CIDIAG) ha promovió la introducción de cultivos de mayor rentabilidad como las plantas aromáticas (orégano, romero y tomillo) con propósitos múltiples: hacer rentable la agricultura campesina y ecológica; instalar cultivos permanentes que reduzcan la erosión y tengan pocos problemas de plagas y enfermedades; promover el valor agregado de la producción; incorporar a la mujer y los jóvenes en la producción orientada al mercado, visibilizando su aporte y garantizando su papel gestor; generar empleo mejor remunerado y articular de manera competitiva a la agricultura campesina con la economía nacional.

Los cultivos de orégano, romero y tomillo se adaptaron muy bien en los pisos ecológicos que se encuentran entre los 1500 – 3800 msnm (el romero en la parte baja, el orégano y el tomillo en las partes media y alta). Sin embargo, por ser cultivos nuevos, permanentes y orientados al mercado, surgieron problemas relacionados con el manejo (riego, abonamiento, etc.), el secado y la comercialización. Los problemas de producción (riego, abonamiento y secado) se han superado favorablemente con la implementación del proyecto "Mejoramiento del Riego y la Productividad de los Productores Ecológicos de Plantas Aromáticas de las Provincias de Sihuas y Pomabamba" que contó con financiamiento del FOMRENA (convenio IICA-GTZ) en el año 2001.

Se ha construido dos sistemas de riego por aspersión que irrigará 30 has en las comunidades campesinas de Tucush y Collota Bajo, además se han construído 17 secadores ambientales para mejorar la calidad del producto final a través del secado bajo sombra, también se ha contribuido al fortalecimiento de los comités de productores por caserío y la asociación provincial de productores.

Se han desarrollo eventos de capacitación referidos a la instalación y manejo de los cultivos, y secado. Asimismo, se han desarrollado visitas de estudio a zonas de producción como Tacna, Arequipa y Cusco, particularmente para el cultivo del orégano.

Actualmente, se viene realizando intercambios de experiencias, que consiste en la visita de los nuevos productores a productores líderes, a fin de lograr una mayor socialización de las tecnologías validadas.

A partir del año 1995 se envió la producción de orégano al mercado de Chimbote, se tuvo muchas dificultades por la calidad del producto, mal secado y con muchas impurezas, precios bajos. Para superar dichos problemas se visitó zonas de producción como Tacna que venden en el mercado nacional y exportan. Se introdujo prácticas de manejo post cosecha (limpieza y clasificación). Además se estableció nexos con comerciantes mayoristas de Lima, Chimbote y Trujillo. Fue necesario contar con el apoyo de vendedores con experiencia, asimismo, la ongd contrató estudios especializados de mercado.

Se han establecido relaciones con diferentes compradores y empresas exportadoras quienes a la vez proveen información sobre precios y demanda, que es analizada y cruzada para verificar su validez.

Se han desarrollado talleres de análisis de oportunidades de mercado y los retos y desafíos que implican en términos de calidad, volumen de producción y alianzas estratégicas.

A partir del mes de marzo del presente año se implementará un proyecto de fortalecimiento institucional, de mejoramiento de la productividad y calidad de producto, que permitirá un mejor posicionamiento en el mercado nacional y externo. También se han realizado estudios de rentabilidad por cultivo. Asimismo, se viene trabajando el desarrollo y organización empresarial a nivel de productor.

El programa impulsó desde el comienzo la participación de la mujer campesina en la producción de cultivos aromáticos. Las primeras experiencias se dieron con los Comités Femeninos y posteriormente se impulsaron con enfoque de chacra integral, en el cual se promueve la participación de toda la familia campesina.

El desarrollo de la cadena de valor del orégano-tomillo-chocho ecológico permitió mejorar la rentabilidad de la agricultura campesina minifundista de la provincia de Sihuas, zona que tiene enorme potencial para la producción de hierbas aromáticas y medicinales.

Tabla 5-1 Historia y perspectiva de la Cadena de Valor

1990	1996	2004	2009
• Programa Rural Sierra del CIDIAG inicia promoción del cultivo de plantas aromáticas (orégano, romero, menta, salvia, maría huayta y tomillo) con el propósito de contribuir a la generación de empleo productivo y mejoramiento de los ingresos de los productores agrarios de la Provincia de Sihuas.	• Constitución de la APEPA con 40 socios. • 6 has instaladas de cultivos aromáticos. • 0,8 TM de producto comercializado en Lima y Chimbote.	• APEPA inscrita en los registros públicos, con 120 socios actualmente. • HAPSSA inscrita en los registros públicos, con 66 socios. • 20 has de cultivos aromáticos. • 10 TM de producto comercializado en Lima, Chimbote, Huaraz, Trujillo y Chiclayo. • 18 secadores ambientales en uso. • 02 sistemas de riego por aspersión en funcionamiento, (financiamiento FOMRENA). • 01 centro de acopio y procesamiento en funcionamiento, (financiamiento FONDAM). • Inserción en el mercado europeo con HERBANDINA SAC. • Cadena productiva en funcionamiento.	• Ampliación de la participación en el mercado externo (Europa, EEUU y Latinoamérica) de las hierbas aromáticas ecológicas de Sihuas. • Ampliación de la participación en el mercado nacional (Lima, Huaraz, Huancayo, Chimbote, Trujillo, Chiclayo, Piura y Tumbes) de las hierbas aromáticas ecológicas de Sihuas. • Diversificación de la producción de hierbas aromáticas con productos con valor agregado (infusiones y hierbas envasadas con marca propia, aceites esenciales, productos cosméticos, etc.). • Cultivo asociado tara – romero.

Tabla 5-2 Actores en la Cadena de Valor

Actor	Rol
Productores de hierbas aromáticas y sus familias.	• Desarrollo de la producción orgánica. • Beneficiarios directos del proyecto.
Comités y Asociaciones de Productores, y Comités de Regantes.	• Organizaciones representativas de la población objetivo.
Gobierno Local del Distrito de Cusca.	• Promotor de la cadena productiva en curso.
MINAG / Dirección Regional Agraria de Ancash.	• Promotor de la cadena productiva en curso.
Hierbas Aromáticas de Sihuas Pachachín S.A.	• Encargada del acopio y procesamiento de las hierbas aromáticas en Sihuas, y de la comercialización a nivel regional / nacional / internacional. • Desarrollo de nuevos productos con valor agregado.
Herbes del Perú SAC (antes HERBANDINA SAC) y Silvia + Peter Lendi Erborist SA.	• Encargadas de la comercialización externa. • Transferencia de tecnología en procesos post cosecha. • Asesoría permanente en gestión empresarial. • Financiamiento mediante pagos anticipados. • Presentación y soporte ante instituciones financieras. • Entrega de germoplasma de nuevas variedades.
Programa Rural Sierra CIDIAG y Centro Regional Ancash - CEDEP.	• Promotores de la cadena productiva en curso, asesoría para la gestión de recursos mediante proyectos.

Actualmente la producción de orégano y romero se orienta principalmente al mercado nacional, y el tomillo como producto orgánico se exporta a los EEUU y Europa.

Existen productores líderes que han desarrollado y validado una tecnología propia y que se socializa al conjunto de productores a través de intercambio de experiencias internas y pasantías externas.

De partida se promovió la producción agroecológica que es congruente con la producción tradicional campesina. Actualmente se mantiene el proceso de certificación con 150 productores y que tienen un área de 20 has de cultivos aromáticos (orégano y tomillo) en diferentes zonas de producción de la provincia de Sihuas.

La comercialización de plantas aromáticas se coordinó inicialmente con la Cooperativa de Servicios Múltiples de Sihuas y Agroindustrial Sihuas SRL. Ahora lo realiza HAPSSA (Hierbas Aromáticas de Sihuas Pachachín S.A. –empresa de los productores-).

5.1.1 Impactos Ecológicos

En primer lugar tenemos la reducción de la erosión por la instalación de cultivos permanentes que reducen la labranza de los suelos agrícolas en ladera. La construcción de los sistemas de riego por aspersión mejora el flujo hídrico en las zonas de producción agrícola, reduciendo la erosión en 30 has y mejorando la eficiencia de aplicación del riego de 55% a 65% aproximadamente. Esta es una tendencia creciente.

Los restos vegetales que quedan se están reciclando a través de su conversión en humus de lombriz con los productores de plantas aromáticas.

A través de la construcción de 17 secadores ambientales, sumados a los 2 secadores que ya existían, se maximiza la utilización de recursos energéticos renovables (energía solar versus carbón y petróleo).

5.1.2 Impactos Económicos

Incremento de las áreas con cultivos permanentes y reducción de áreas con cultivos anuales, en suelos de clase IV, V y VI. Actualmente se cuenta con 20 has de cultivos aromáticos con 150 productores organizados en 06 comités y una asociación provincial.

La rentabilidad y empleo generado varía según el tipo de cultivo y el destino de la producción.

Tabla 5-3 Rentabilidad en la agricultura campesina con los cultivos aromáticos

Cultivo	Tasa de descuento del 10%		# de jornales promedio anual	Inversión Inicial US$	Periodo de recuperación
	VAN US$	B/C			
Monocultivo del orégano	364	1.04	356	1110	5 años
Monocultivo del tomillo	7363	1.78	356	1181	1 año
Cultivo asociado orégano-chocho	1760	1.18	365	1110	3 años
Cultivo asociado orégano-tomillo	9695	1.57	681	1424	1 año
Cultivo asociado orégano-tomillo-chocho	11091	1.64	690	1424	1 año

5.1.3 Impactos Sociales

En la medida que se amplíe las áreas de cultivos asociados los ingresos de las familias con cultivos aromáticos mejorará y también la demanda de trabajo. Todos los componentes de la estructura de costos de los cultivos aromáticos utilizan recursos de la zona en 100%, excepto el componente de materiales que llega al 60%.

También se han contribuido al desarrollo de capacidades en riego y manejo ecológico de los cultivos de 150 familias productoras de plantas aromáticas.

5.2 SISTEMA AGROALIMENTARIO DE GRANOS

Tradicionalmente en la zona existían molinos de piedra que brindaban servicio de molienda a las familias rurales y urbanas, con un rendimiento de molienda de 70 kg cada 12 horas, generalmente ubicadas en las quebradas con buen flujo de agua.

La concentración de agroindustria tradicional (AIR tradicional) tuvo su apogeo durante el periodo de la hacienda (modo de producción feudal) y que se debilita a partir de la reforma agraria del año 1969. Desactivadas las haciendas, se transforman en cooperativas y sociedades agrícolas de interés social que posteriormente colapsaron y dieron paso al afianzamiento de las comunidades campesinas y organizaciones sociales de nuevo tipo como es el caso de las Rondas Campesinas, que en Sihuas se constituyen a partir del año 1987.

Paralelo a este proceso social se ha dado una lenta modernización de las ciudades y áreas rurales andinas, que con la llegada de la energía eléctrica y una mayor integración mediante las carreteras y los medios de comunicación masivos como la radio y la televisión, se inicia un proceso de modernización no sólo de la agricultura con semillas mejoradas y asistencia técnica, sino también la implementación de una nueva AIR con tecnología y maquinaria moderna y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado.

A partir de 1987 la ONGD CIDIAG conjuntamente con las rondas campesinas, que acceden a los gobiernos locales por cinco periodos consecutivos (1990-2006), implementaron una propuesta de desarrollo sostenible. Se introdujo semillas mejoradas de cebada, trigo, maíz, habas y arveja, que han tenido buenos resultados incrementando la producción y la productividad de la tierra y del trabajo.

Tabla 5-4 Incremento en los rendimientos

	Cebada Kg/ha	Habas kg/ha	Arveja kg/ha	Trigo kg/ha	Maíz kg/ha
Rendimiento promedio con semillas mejoradas	1,838	1,851	947	1,666	1,905
Rendimiento promedio con semillas de la zona	1,229	493	339	925	1,013
% Incremento	**50**	**275**	**179**	**80**	**88**

Fuente: Archivos CIDIAG

También como parte de la propuesta de desarrollo se ha impulsado la formación de empresas campesinas de transformación de granos con maquinaria moderna, con rendimientos de 150/250 kg por hora.

El propósito de estas empresas es darle valor agregado a la producción campesina, generar demanda para la producción local de granos y aprovechar las oportunidades del mercado, principalmente los programas sociales del Estado, como el Programa del Vaso de Leche, que está a cargo de las Municipalidades Distritales y Provincial.

La primera empresa que se constituyó fue Agroindustrial Sihuas SRL de propiedad de las Rondas Campesinas, que se encuentra en la ciudad de Sihuas, entra en funcionamiento a partir del año 1995, posteriormente se constituyen pequeños complejos de transformación de granos en los distritos, de propiedad de comités campesinos y/o municipal, asimismo, en el ámbito de la provincia de Sihuas se han establecido pequeños molinos familiares modernos constituidos principalmente con inversión privada. Que al igual que los pequeños complejos se constituyen teniendo como referente a Agroindustrial Sihuas SRL.

El proceso de desarrollo de la agroindustria rural promovida tiene dos etapas:

- Servicio de molienda (etapa inicial),

- Producción propia de productos procesados para abastecer al mercado local y subregional (segunda etapa), además de continuar con el servicio de molienda a la comunidad en general.

Hasta la fecha se ha cumplido la primera etapa, que ha permitido a las empresas campesinas desarrollar capacidades tecnológicas y de gestión, y que la población consuma una diversidad de productos derivados de los granos andinos producidos con maquinaria metálica en reemplazo de los equipos tradicionales (molinos de piedra, molinos de mano, etc.). Además, ha servido como un periodo de aprendizaje institucional, ha sido posible superar crisis internas, de representación y conducción institucional.

Los productos de mayor demanda son: harina de trigo, trigo partido, trigo pelado, hojuelas de cebada, cebada tostada molida, cebada pelada partida, harina de maíz, chochoca molida, hojuela de quinua, quinua pelada, crema de habas y crema de arveja. Y que también ha servido para reducir la sobrecarga de trabajo de la mujer campesina, a quien le está asignado los roles de preparación de alimentos en la familia campesina.

Se dieron oportunidades de mercado para que las empresas campesinas inicien la segunda etapa de producción propia para atender los programas sociales del Estado, particularmente el abastecimiento al Programa del Vaso de Leche. Lo cual se vió favorecido por los siguientes hechos:

- Permanencia y ampliación del Programa del Vaso de Leche, y demás programas sociales de apoyo alimentario como el PRONAA y el Desayuno Escolar, que en conjunto demandan productos por US$ 200,000 anuales, para el ámbito de la provincia de Sihuas.

- Dación de la Ley Nº 27470, que establece normas complementarias para la ejecución del Programa del Vaso de Leche, publicada en El Peruano del 03-06-01, y que obliga a las municipalidades adquirir raciones alimenticias constituidas por alimentos nacionales que contengan un mínimo de 90% de insumos nacionales tales como harina de quinua, quiwicha, cebada, arroz, y otros productos nacionales.

- Mayor presión de parte de la población campesina por mercados para su productos agrícolas. Lo cual es respaldado por las autoridades municipales, quienes están dispuestos adquirir productos con insumos locales para el Programa del Vaso de Leche.

- Desarrollo de nuevas variedades de granos de mayor rendimiento, como la variedad de cebada "UNA La Molina - 96" que tiene rendimientos superiores a las tres toneladas por hectárea, según se ha comprobado en Huancavelica y Junín, y que viene siendo utilizada satisfactoriamente por empresas agroindustriales de Lima en la producción de hojuelas de cebada.

Agroindustrial Sihuas SRL a partir del año 2001 inició la siguiente etapa de desarrollo de la AIR inducida, abasteció el programa del vaso de leche en tres distritos, Cashapampa, San Juan y Ragash. Se truncó con el cambio de autoridades municipales en el año 2003 el cual estuvo asociado a prácticas de corrupción.

Actualmente el sistema agroalimentario está constituido por las siguientes empresas:

Tabla 5-5 Empresas que constituyen el Sistema Agroalimentario

Empresa	Número	
Unidades Agropecuarias Campesinas	5180	Productores tradicionales con semilla mejorada y asistencia técnica
Molinos de Piedra Familiares (tradicionales)	18	AIR tradicional
Pequeños Complejos de Granos	6	AIR inducida
Molinos Familiares Modernos	10	AIR inducida

Fuente: Archivo CIDIAG

La AIR tradicional subsiste en las zonas más alejadas de la provincia de Sihuas y ha sido desplazada de las zonas más desarrolladas e integradas a la economía regional/nacional.

Las AIR son importantes por que articulan al 90% de las UAC de la provincia de Sihuas, generan demanda de productos agrícolas de las UAC y le proporcionan valor agregado, asimismo reducen el tiempo en el que las mujeres campesinas destinaban tradicionalmente a la preparación de alimentos.

Los molinos de piedra estuvieron ligados principalmente a los hacendados y actualmente las empresas modernas son de propiedad de los campesinos organizados en rondas campesinas y en comités de producción, también de familias campesinas.

Tiene un enorme impacto en el desarrollo rural, desarrollan productos con valor agregado, mejores precios para los productos campesinos, mercados estables, además de mejorar la alimentación de los consumidores, la generación de empleo y la dinamización de la economía local.

Tabla 5-6 Productoras de granos (5180)

Nombre	Distritos	Inicio de Actividades	Propiedad	Tipo de Productos Principales
Unidades Agropecuarias Campesinas	En toda la provincia	Cultivos tradicionales	Familiar	- trigo en grano - cebada en grano - maíz en grano - arveja en grano - habas seco en grano

Tabla 5-7 De transformación de granos (35)

Nombre	Distrito	Inicio de Actividades	Propiedad	Maquinaria	Productos Principales
Agroindustrial Sihuas SRL (*)	Sihuas	1995	Sociedad de Responsabilidad Limitada que tiene como socios a la Federación Provincial de Rondas Campesinas de Sihuas (43%), Cooperativa de Servicios Múltiples de Sihuas (32%), Municipalidad Provincial de Sihuas (5%) y el CIDIAG (20%), 1/.	- Clasificadora de granos - Desbarbadora - Pulidora - Partidora - Molino de martillos - Peladora - Laminadora - Escarificadora - Mezcladora - Secadora de cabina - Selladora - Lavadora de cereales - Balanza dosificadora	- Derivados de trigo, la cebada, el maíz, la arveja, la habas, etc. - Servicio de molienda.
Pequeño Complejo de Granos de Quilca	Acobamba	1998	Comité que tiene 8 socias campesinas.	- Molino - Peladora	- Servicio de molienda.
Pequeño Complejo de Granos de Casablanca	Quiches	2000	Comité que tiene 29 socias campesinas.	- Molino - Peladora	- Servicio de molienda.
Pequeño Complejo de Granos de Chingalpo	Chingalpo	2000	Municipal.	- Molino - Peladora - Laminadora (sin motor)	- Servicio de molienda.
Pequeño Complejo de Granos de Ocshay	Alfonso Ugarte	2000/1	Comunal	- Molino	- Servicio de molienda.

Nombre	Distrito	Inicio de Actividades	Propiedad	Maquinaria	Productos Principales
Pequeño Complejo de Granos de Sillahirca	Alfonso Ugarte	2000/1	Comunal	- Molino	- Servicio de molienda. Servicio de molienda.
Pequeño Complejo de Granos de Nuevo Progreso	Cashapampa	2002		- Molino	- Servicio de molienda.
Molinos Familiares Modernos (10)	Quiches Sihuas Cashapampa			-	- Servicio de molienda.
Molinos Familiares Tradicionales (18)	En toda la provincia.			- Molino de piedra	- Servicio de molienda.

1/ Las participaciones del CIDIAG serán transferidas a las Comunidades Campesinas de la Provincia de Sihuas.

(*) Recientemente ha sido desactivada por problemas de deslizamiento de la superficie terrestre.

Tabla 5-8 Actores y roles en el sistema agroalimentario

Actores	Roles
Unidades Agropecuarias Campesinas	- Productores de granos secos y verdes. - Consumidores de los productos procesados por las empresas campesinas de transformación de granos de la provincia de Sihuas.
Empresas Campesinas Tradicionales de servicios para la transformación de granos	- Prestan servicios de molienda.
Empresas Campesinas Modernas de servicios para la transformación de granos	- Prestan servicios de molienda.
Pequeños Complejos de Granos	- Prestan servicios de molienda.
Agroindustrial Sihuas SRL	- Prestan servicios de molienda. - Produce hojuelas de cebada, quinua y avena. - Asesora y capacita a los pequeños complejos de granos y molinos familiares modernos.
Ongd Centro de Información y Desarrollo Integral de Autogestión	- Asesora a las organizaciones campesinas para el desarrollo de la AIR inducida. - Consigue recursos para la implementación de las empresas campesinas modernas.
Gobiernos Locales	- Adquieren producción de las empresas campesinas de transformación de granos. - Proporcionan recursos para la implementación de las empresas campesinas modernas.
Rondas Campesinas	- Promueven el desarrollo de AIR modernas e inducidas.

Actores	Roles
PRONAMACHCS	- Asesora a las organizaciones campesinas para el desarrollo de la AIR inducida. - Consigue recursos para la implementación de las empresas campesinas modernas.
Transportistas	- Brindan servicio de transporte para el traslado de los productos a las empresas de transformación de granos.

Tabla 5-9 Relaciones principales entre los actores y los efectos positivos

Relaciones Principales	Efectos Positivos
- Cooperación inter institucional	- Socialización de una tecnología local validada. - Confianza entre ellos. - Crecimiento endógeno. - Externalidades de capital humano.
- Constitución de un consorcio	- Posicionamiento en el mercado local.

6 LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Las rondas campesinas comenzaron como organizaciones para cuidar vacas y ovejas, y progresivamente asumieron roles de participación ciudadana.**

El CIDIAG en respuesta a las demandas de la población campesina se vinculó y apoyó las acciones de los campesinos, quienes organizados en Rondas Campesinos inicialmente lucharon por combatir al abigeato y la mala administración de justicia por parte de las algunas autoridades del Estado. Acciones que se vieron fortalecidas por el aporte de ex dirigentes de las SAIS, cooperativas, comunidades campesinas, sindicato minero y dirigentes del magisterio.

En julio de 1989, la Federación de Rondas Campesinas realizó su Congreso Estatutario, en el cual se debatió y aprobó la participación de las rondas campesinas en las elecciones municipales. Para ello, constituyeron el Movimiento Independiente Campesino Atusparia (MICA). Hecho que generó un conflicto con las organizaciones políticas tradicionales (IU, Apra, PPC y AP), quienes siempre competían por el voto campesino. El MICA ganó las elecciones municipales en la provincia y en 5 distritos.

El año de 1990 fue el inicio del afianzamiento de los nuevos roles para la organización campesina y gobiernos locales como promotores del desarrollo local, y de capacidades de negociación con el Estado y con otras organizaciones sociales y políticas.

A mediados de 1995, la organización rondera renovó su mensaje y práctica social en la promoción del desarrollo: de la confrontación a la concertación. Promovió con otros actores (Gobiernos Locales, Iglesia Católica, Magisterio, Ejército y otros organismos públicos de los sectores educación, salud, agricultura y transporte) la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico de la Provincia de Sihuas 1996 -2001, posteriormente ampliada al 2006. Se dio inició, desde el gobierno local provincial, al afianzamiento de un liderazgo para el desarrollo a nivel de la provincia, elaborando planes de desarrollo distritales, implementando programas de reforestación, construyendo infraestructura de riego e invirtiendo en actividades para el desarrollo de capacidades.

A partir de 1996, se abrieron mayores espacios de consulta y participación ciudadana a nivel provincial y distrital: asambleas de alcaldes, asambleas de agentes municipales, presidentes de federaciones y de base rondera y comités femeninos; ampliados, congresos y cabildos abiertos. Se impulsó un trabajo mayor con la juventud y la mujer.

Los gobiernos locales fueron invirtiendo en forma creciente sus recursos en función a los ejes del plan de desarrollo estratégico de la provincia, alcanzando en el año 1998 el 58 % del presupuesto para inversión. El 98 se impulsó un proceso de afianzamiento mayor de la participación organizada de la población con la realización de planes de base, congresos distritales, los cuales sirvieron de base para llevar propuestas al IV Congreso Ordinario Provincial de la federación de

rondas.

Un factor que perturbó la formación de alianzas para el desarrollo en los años 1999-2000 fue la sumisión que logró el gobierno fujimorista del alcalde provincial rondero y algunos dirigentes campesinos, generando conflictos internos y la división en el movimiento rondero de la provincia de Sihuas. Ésto se manifestó en las últimas elecciones municipales -2002- en la cual se presentaron las rondas campesinas dividido en tres partidos: MICA, MIRO y también en Perú Posible. No obstante esta división, ocuparon los tres primeros lugares y en conjunto ganaron todas las municipalidades distritales y la provincial. En las elecciones realizadas recientemente (2006) las rondas campesinas han perdido el gobierno provincial y ganado 7 distritos (de diez). La división y la corrupción han disminuido el respaldo de la población campesina y también urbana.

- **Tránsito de una agricultura de autoconsumo a una agricultura comercial.**

En primer lugar se debe priorizar actividades productivas que respondan al uso potencial de los suelos agrícolas, como son los cultivos permanentes, pastos cultivados y reforestación con especies forestales y frutales (nativas y exóticas) y que tengan potencial de mercado.

Se debe incorporar nuevas técnicas que reduzcan riesgos en la agricultura andina como es el caso de los invernaderos y riego, y facilitan el valor agregado como es el caso de los secadores ambientales. Implementar centros de acopio multifuncionales acordes a la producción campesina y región andina.

Se debe utilizar al máximo el potencial hídrico para riego mediante sistemas de riego tecnificado por aspersión y por goteo. El riego no puede ir sólo, tiene que articularse a otros componentes que permitan mejorar la competitividad de la agricultura campesina.

En el caso de las medianas irrigaciones, éstas se deben promover siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios, y se debe garantizar su continuidad por que son obras que demandan muchos recursos y tiempo.Se debe promover la formación de comités de productores como entes que posibiliten economías de escala, socialización de desarrollo tecnológico y una mejor inserción en el mercado.

Fortalecer el manejo integral de la UAC y adoptar como tecnología básica a la agroecología.

Mejorar las capacidades locales para la generación de valor agregado y la implementación de sistemas de mercadeo eficaces y eficientes. Promover la profesionalización campesina en centros de educación superior local, regional y nacional, mediante el uso de propuestas educativas acordes a la situación campesina y realidad andina. Promover la incorporación de diferentes actores en la cadena productiva según sus capacidades, intereses y compromisos. Involucrar a los gobiernos locales en los procesos de modernización agropecuaria campesina.

7 BIBLIOGRAFÍA

1. VÁSQUEZ BARQUERO, Antonio. Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual. Santiago de Chile: CEPAL, 2000.

2. BERDEGUÉ, Julio A. *et al.* Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural. Guía Metodológica. Santiago de Chile: FIDAMÉRICA Y PREVAL, 2000.

3. MENDONÇA F., Sebastiao. Creación de Futuros. Lima: 1998.

4. MORI DÍAZ, Ever *et al.* Factores que Debilitan y Fortalecen la Formación de Alianzas para el Desarrollo Sostenible. Sistematización del Proyecto de Promoción del Desarrollo Sostenible de la Microcuenca Andaymayo 1998-2000. Sihuas: CIDIAG, 2001.