

TERCER INFORME INTERVENCION PÚBLICA EVALUADA:



MINISTERIO/PLIEGO: AGRICULTURA

PANELISTAS:

Geoffrey Cannock (**COORDINADOR**)

Carlos de Los Ríos

Pedro Flores

Octubre, 2011

Three handwritten signatures are shown in black ink. From left to right: a signature that appears to be "de Los Ríos", a signature that appears to be "Geoffrey Cannock", and a signature that appears to be "Pedro Flores".

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
PARTE I: INFORMACIÓN SOBRE AGRORURAL Y EL PROGRAMA PRONAMACHCS	9
I. DISEÑO, IMPLEMENTACION y PRESUPUESTO DE AGRORURAL.....	9
1.1 Justificación de AGRORURAL: Problemas/necesidades que se espera resolver con la intervención.....	9
1.2 Reseña histórica de AGRORURAL.....	10
1.3 Objetivos de AGRORURAL	11
1.4 Matriz de Marco Lógico de AGRORURAL: Formulación de Objetivos (Propósito/fin), Componentes.....	14
1.4.1 <i>Objetivos de AGRORURAL a nivel de fin y propósito. Descripción de los componentes (bienes y/o servicios) que entrega AGRORURAL.....</i>	14
1.4.2 <i>Formulación de los indicadores anuales y sus metas (valores esperados) para el período 2009-2011 de los Objetivos (Propósito/fin) y de los componentes.....</i>	17
1.5 Descripción de los procesos actuales.....	31
1.5.1 <i>Descripción de los proyectos/programas que conforman y coordina AGRORURAL</i>	31
1.5.2 <i>Proceso de absorción y fusión de los proyectos / programas que conforman y coordina AGRORURAL</i>	43
1.5.3 <i>Justificación de la absorción y fusión de los proyectos/programas que conforma y coordinada AGRORURAL</i>	45
1.5.4 <i>Descripción de la estructura organizacional y de los mecanismos de coordinación de AGRORURAL</i>	46
1.6 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación.....	47
1.6.1 <i>Rol de AGRORURAL en la evaluación de los proyectos/programas/ componentes que lo conforman. Indicadores de evaluación.....</i>	47
1.6.2 <i>Rol de AGRORURAL en el seguimiento y monitoreo de los proyectos/programas/ componentes que lo conforman. Indicadores de seguimiento.....</i>	48
1.6.3 <i>Disponibilidad y uso del sistema de información</i>	50
1.7 Presupuesto y resultados.....	51
1.7.1 <i>Criterios de asignación, transferencia de recursos y/o modalidad de pago.....</i>	51
1.7.2 <i>Destino de los ahorros producto de las fusiones.....</i>	55
1.7.3 <i>PIA/PIM vs. Presupuesto Ejecutado.....</i>	60
1.8 Relación inter-institucional	60
II. PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PRONAMACHCS	64
1.1 <i>Estructura organizacional y mecanismos de coordinación.....</i>	64
1.2 Focalización/priorización y afiliación de PRONAMACHCS	74
1.2.1 <i>Criterios de focalización/priorización</i>	74
1.3 Productos provistos a la población.....	78
1.3.1 <i>Caracterización y cuantificación de los productos provistos a la población.....</i>	78
1.3.2 <i>Proceso de producción de los componentes</i>	83
1.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación	84

1.4.1	<i>Indicadores de seguimiento y evaluación</i>	84
III.	PRESUPUESTO Y RESULTADOS DE PRONAMACHCS	85
1.1	Criterios de asignación, transferencia y pago	85
1.2	Proceso de asignación, transferencia y pago	88
1.3	PIA/PIM vs. Presupuesto Ejecutado	90
1.4	Costos unitarios de los productos	95
PARTE II: TEMAS DE EVALUACIÓN		99
I.	DISEÑO, IMPLEMENTACION y PRESUPUESTO DE AGRORURAL.....	99
2.1	Diagnóstico de la Situación Inicial.....	99
2.2	Matriz de Marco Lógico de AGRORURAL	101
2.2.1	<i>Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico</i>	101
2.2.2	<i>Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico</i>	102
2.3	Estructura Organizacional.....	103
2.3.1	<i>AGRORURAL y su rol coordinador de los diversos programas /proyectos de desarrollo rural que lo conforman.</i>	103
2.3.2	<i>Descripción del proceso de absorción y fusión (y la consecuente extinción) de los Proyectos/programas que conforman y coordina AGRORURAL.</i>	105
2.3.3	<i>Descripción de estructura organizacional y mecanismos de coordinación AGRORURAL</i> ..	106
2.5	Funciones y actividades de seguimiento y evaluación.....	108
2.5.1	<i>AGRORURAL y su rol coordinador de los diversos programas /proyectos de desarrollo rural que lo conforman.</i>	108
2.5.2	<i>AGRORURAL y su rol de monitorear de los diversos programas /proyectos de desarrollo rural que lo conforman.</i>	111
2.5.3	<i>Disponibilidad y uso del sistema de información.</i>	112
2.6	Presupuesto y resultados.....	112
2.6.1	<i>Ejecución presupuestaria</i>	112
2.6.2	<i>Asignación/Distribución de recursos</i>	116
2.6.3	<i>Justificación de la continuidad.</i>	120
II.	PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PRONAMACHCS	121
2.1	Estructura organizacional.....	121
2.2	Focalización/priorización y afiliación	123
2.3	Productos provistos a la población.....	126
2.5	Funciones y actividades de seguimiento y evaluación.....	132
III.	PRESUPUESTO Y RESULTADOS DE PRONAMACHCS	133
2.2	Análisis presupuestario	133
2.3	Eficiencia	140
2.4	Sostenibilidad.....	141
PARTE IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		143
1.	CONCLUSIONES	143
2.	MATRIZ DE RECOMENDACIONES	147

PARTE V: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	152
ANEXO 1: MATRIZ DE MARCO LÓGICO AGRORURAL.....	154
ANEXO 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN Y TRANSFERENCIAS DE RECURSOS ...	159
ANEXO 3: INFORME DE SÍNTESIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA E INVESTIGACIÓN ACADÉMICAS ANALIZADAS.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTAS	¡Error! Marcador no definido.
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: BENEFICIARIOS.....	;¡Error! Marcador no definido.
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: GOBIERNO LOCAL	;¡Error! Marcador no definido.
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: AGENCIAS ZONALES	;¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 5: INFORME DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	¡Error! Marcador no definido.
<i>Ayacucho.....</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Cajamarca</i>	¡Error! Marcador no definido.

RELACIÓN DE CUADROS

CUADRO 1: DISTRIBUCIÓN DE LAS TIERRAS SEGÚN CAPACIDAD DE USO POR REGIÓN NATURAL	9
CUADRO 2: POBREZA EN EL PERÚ POR DOMINIO GEOGRÁFICO	10
CUADRO 3: JUSTIFICACIÓN DE AGRORURAL: ÁRBOL DE PROBLEMAS	9
CUADRO 4: ÁRBOL DE OBJETIVOS	13
CUADRO 5: MEDIOS FUNDAMENTALES Y ACCIONES DE AGRORURAL	16
CUADRO 6: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES DEL Ex – PRONAMACHCS 2009	18
CUADRO 7: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES PROABONOS 2009	19
CUADRO 8: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES	20
CUADRO 9: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES SIERRA SUR 2009	21
CUADRO 10: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES PROSAAMER 2009	22
CUADRO 11: OBJETIVO 1 – INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2010)	24
CUADRO 12: OBJETIVO 2 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2010)	25
CUADRO 13: OBJETIVO 3 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2010)	26
CUADRO 14: INDICADORES Y METAS DE FIN Y PROPÓSITO (2011)	27
CUADRO 15: OBJETIVO 1 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2011)	28
CUADRO 16: OBJETIVO 2 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2011)	29
CUADRO 17: OBJETIVO 3 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2011)	30
CUADRO 18: OBJETIVO 4 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2011)	31
CUADRO 19: COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES – ALIADOS	33
CUADRO 20: COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES – SIERRA SUR	34
CUADRO 21: MAPA DEL PERÚ CON SEÑALIZACIÓN DE ISLAS Y PUNTAS GUANERAS	36
CUADRO 22: PRINCIPALES PRODUCTOS – PROABONOS	37
CUADRO 23: LÍNEAS DE INTERVENCIÓN Y PRODUCTOS DEL PROYECTO PROSAAMER	41
CUADRO 24: COINCIDENCIAS ENTRE COMPONENTES PROYECTOS FUSIONADOS	43
CUADRO 25: ORGANIGRAMA AGRORURAL	46
CUADRO 26: NÚMERO DE PERSONAL POR UNIDADES ORGÁNIZAS DE AGRORURAL (Ejercicio fiscal 2010)	47
CUADRO 27: FLUJOGRAMA SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO	50
CUADRO 28: DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS – AGRORURAL	51
CUADRO 29: COMPOSICIÓN DEL COMITÉ LOCAL DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	53
CUADRO 30: MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS – AGRORURAL	54
CUADRO 31: VALOR AGREGADO AGRORURAL (Abril 2009 – Abril 2010)	58
CUADRO 32: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO – AGRORURAL 2007 - 2011 (S/.).	60
CUADRO 33: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR PROGRAMA – AGRORURAL (S/.).	60
CUADRO 34: CONSOLIDADO DE CONVENIOS 2009	62
CUADRO 35: CONSOLIDADO DE CONVENIOS 2010	63
CUADRO 36: CONSOLIDADO DE CONVENIOS 2011	63
CUADRO 37: ORGANIGRAMA PRONAMACHCS 2007-2008	65
CUADRO 38: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRONAMACHCS PREVIO A LA FUSIÓN	67

CUADRO 39: REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS POR UNIDADES ÓRGANICAS (2002).....	72
CUADRO 40: RECURSOS HUMANOS – PRONAMACHCS (2007).....	72
CUADRO 41: RECURSOS HUMANOS – PRONAMACHCS (2008).....	73
CUADRO 42: NÚMERO DE PERSONAL POR UNIDADES ÓRGANICAS - AGRORURAL.....	74
CUADRO 43: ÁMBITO DE POBLACIÓN POTENCIAL DEL EX – PRONAMACHCS 2007-2011.....	76
CUADRO 44: ÁMBITO DE POBLACIÓN POTENCIAL DEL EX – PRONAMACHCS 2007-2011.....	77
CUADRO 45: POBLACIÓN ATENDIDA ANUAL POR DEPARTAMENTO	78
CUADRO 46: CUANTIFICACIÓN DE LOS AVANCES FÍSICOS – PRONAMACHCS 2009-2011	82
CUADRO 47: CUANTIFICACIÓN DE LOGROS - AGRORURAL	83
CUADRO 48: APORTE DE PRONAMACHCS	85
CUADRO 49: INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTO Y TIPO DE GASTO: 2007 (S/. Nuevos Soles)	91
CUADRO 50: INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTO Y TIPO DE GASTO: 2008 (S/. Nuevos Soles)	92
CUADRO 51: INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTO Y TIPO DE GASTO: 2009 (S/. Nuevos Soles)	93
CUADRO 52: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS.....	94
CUADRO 53: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS	94
CUADRO 54: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS	94
CUADRO 55: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS	95
CUADRO 56: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS	95
CUADRO 57: COSTOS UNITARIOS REFERENCIALES POR COMPONENTE: INFRAESTRUCTURA DE RIEGO	96
CUADRO 58: COSTOS UNITARIOS REFERENCIALES POR COMPONENTE: INFRAESTRUCTURA DE RIEGO (Ha.).....	97
CUADRO 59: COSTOS UNITARIOS REFERENCIALES POR COMPONENTE: CONSERVACIÓN DE SUELOS (2008).....	98
CUADRO 60: COSTOS UNITARIOS REFERENCIALES POR COMPONENTE: REFORESTACIÓN	98
CUADRO 61: ORGANIGRAMA PROPUESTO POR AGRORURAL.....	108
CUADRO 62: EVALUACIONES DE IMPACTO	109
CUADRO 63: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR TODA CATEGORÍA DE GASTO – AGRORURAL 2009 (S/)......	113
CUADRO 64: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR TODA CATEGORÍA DE GASTO – AGRORURAL 2010 (S/)......	113
CUADRO 65: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR DEPARTAMENTO –	114
CUADRO 66: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR DEPARTAMENTO –	115
CUADRO 67: DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESO Y FAMILIAS BENEFICIARIAS	116
CUADRO 68: PRESUPUESTO SEGÚN FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y SUBCOMPONENTES (S/.) - ALIADOS	117
CUADRO 69: NÚMERO DE BENEFICIARIOS Y TASA DE POBREZA 2007-2010.....	125
CUADRO 70: EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES	128
CUADRO 71: EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES	129
CUADRO 72: SUBEJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTOS	135
CUADRO 73: PRESUPUESTO POR FAMILIA BENEFICIARIA 2007-2010.....	137
CUADRO 74: PRESUPUESTO POR FAMILIA BENEFICIARIA 2007-2010.....	138
CUADRO 75: PRESUPUESTO POR FAMILIA BENEFICIARIA 2007-2010.....	139
CUADRO 76: GASTO DE PRODUCCIÓN PROMEDIO POR BENEFICIARIO.....	141
CUADRO 77: GASTO DE PRODUCCIÓN PROMEDIO POR BENEFICIARIO.....	141

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AA	Agencias Agrarias
AGRORURAL	Programa de Desarrollo Agrario Rural
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento
BM	Banco Mundial
BNSF	Banco Nacional de Semillas Forestales
CAP	Cuadro de Asignación de Personal
CAS	Contrato Administrativo de Servicios
CC	Comité Conservacionista
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CLAR	Comité Local de Asignación de Recursos
DNI	Documento Nacional de Identidad
DP	Dirección de Planificación del Ente Rector
D.L.	Decreto Legislativo
DRA	Dirección Regional Agraria
D.S.	Decreto Supremo
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIEA	Instituto Nacional de Innovación y Extensión Agraria
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
MINAG	Ministerio de Agricultura
MML	Matriz de Marco Lógico
PAAC	Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones
PAC	Plan Anual Comunal
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PIA	Presupuesto Inicial de Apertura
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
POI	Plan Operativo Institucional
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIMOP	Sistema de Monitoreo de Proyectos
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPA	Sistema Público Agrario
OGPA	Oficinas de Gestión Pública Agraria
REMURPE	Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú
ROE	Registro Organizado del Extensionista
ROF	Reglamento de Organizaciones y Funciones
SGP	Secretaría de Gestión Pública
SSE	Sistema de Seguimiento y Monitoreo
PAC	Plan Anual Comunal
PTI	Plan de Trabajo Institucional

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio forma parte del Convenio “**Apoyo para la implementación de un Sistema de Gestión para Resultados basado el Presupuesto del Sector Público**” suscrito entre el BID y el Gobierno Peruano, y tiene como objetivo evaluar si las unidades responsables de las acciones vinculadas con el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL son eficaces, eficientes, y proveen servicios adecuados a la población beneficiaria. Esta evaluación se realizó a partir de la revisión de documentos oficiales, trabajo de campo y revisión bibliográfica especializada.

El **Programa de Desarrollo Agrario Rural – AGRORURAL** es una Unidad Ejecutora adscrita al Despacho Vice Ministerial del Ministerio de Agricultura (MINAG) que fue creada mediante Decreto Legislativo N° 997, el 13 de marzo de 2008 en el marco del proceso de reorganización del sector agrario. En dicha norma se le asigna a AGRORURAL la responsabilidad de articular las acciones relacionadas con el desarrollo agrario rural en el marco de los lineamientos de política establecidos por el sector Agricultura.

Para ello, el 20 de junio de 2008 se aprobó la fusión de distintas entidades del MINAG entre las cuales se encontraban el proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS), el Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas (PROABONOS), el Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) y el Programa Nacional de Cuencas Hidrográficas y de Conservación de Suelos (PRONAMACHCS). Actualmente AGRORURAL también ejecuta el Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales de la Sierra (ALIADOS), Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Norte – Proyecto Sierra Norte; y Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Sur – Proyecto Sierra Sur, programas que fueron incorporados a AGRORURAL luego de la fusión.

La absorción y fusión de los proyectos y programas que conforma y coordina AGRORURAL tuvo como finalidad mejorar la coordinación entre los distintos actores públicos presentes en los territorios rurales, racionalizar personal, generar economías de escala y evitar duplicaciones en el trabajo realizado por las diferentes organizaciones; y, especialmente, generar mayores sinergias en la reducción de la pobreza y extrema pobreza en las zonas rurales.

El objetivo de AGRORURAL, como Programa Institucional, es promover el desarrollo agrario rural a través del financiamiento de proyectos de inversión pública en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico y altas tasas pobreza. Para ello implementa un conjunto de intervenciones con el fin de mejorar los ingresos y la calidad de vida de las familias rurales a partir del incremento de los niveles de competitividad, el desarrollo de capacidades y el acceso a los mercados dinámicos.

Para cumplir con su objetivo, AGRORURAL cuenta con seis componentes: (i) manejo sostenible de los recursos naturales en el ámbito de las cuencas; (ii) facilitación para acceder a oportunidades de mercado e integración de los pequeños productores al mercado en zonas rurales deprimidas; (iii) acceso a información agraria; (iv) fortalecimiento de la capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro; (v) desarrollo de mercados de asistencia técnica promoviendo la organización y encuentro de

la demanda de los campesinos y microempresarios con los oferentes de servicios; y (vi) fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios y rurales.

La importancia de estos componentes radica en que en el Perú los productores de la sierra rural poseen un limitado acceso a servicios productivos e infraestructura económica. Aunque la oferta de estos bienes y servicios existe, no se encuentra disponible para la pequeña producción rural debido a la magnitud de los costos de transacción. Este hecho perpetúa las condiciones de baja productividad y bajos ingresos. En este sentido, es fundamental una estrategia de desarrollo de capacidades productivas que contribuya a la generación de una oferta sostenible de estos servicios.

AGRORURAL es un programa fundamental para la lucha contra la pobreza rural ya que en ciertos territorios es la única institución presente de apoyo a las comunidades campesinas. Además, sus líneas de intervención representan iniciativas que deben ser apoyadas por el Estado Peruano ya que el mercado por sí sólo no genera una asignación eficiente de recursos. Sin embargo, el programa presenta una serie de debilidades que deben solucionarse para que cumpla con las funciones que le fueron asignadas desde su creación. Entre ellas se encuentran: (i) diagnóstico deficiente de la población rural, de las brechas existentes y de las fallas de mercado; (ii) falta de una definición clara del propósito que busca alcanzar el Programa y su población objetivo; (iii) inconsistencia entre la Matriz de Marco Lógico y los componentes y productos que son ejecutados; (iv) falta de definición de los indicadores a nivel fin y propósito; (v) deficiente sistema de monitoreo y seguimiento; (vi) estructura inadecuada para la consecución de los objetivos estratégicos del programa y para la coordinación de los distintos programas que ejecuta; (vii) definición poco clara de los criterios de asignación de recursos y techos presupuestales; entre otros.

AGRORURAL es una institución de reciente creación y, por el momento, es una yuxtaposición de programas y proyectos de inversión pública que contaban con autonomía propia, tanto a nivel presupuestal como funcional. Es por ello que el propósito de este documento es servir como herramienta para mejorar la gestión del Programa así como desarrollar estrategias para mejorar la ejecución de los proyectos.

PARTE I: INFORMACIÓN SOBRE AGRORURAL Y EL PROGRAMA PRONAMACHCS

I. DISEÑO, IMPLEMENTACION y PRESUPUESTO DE AGRORURAL

1.1 Justificación de AGRORURAL: Problemas/necesidades que se espera resolver con la intervención

El Programa de Desarrollo Agrario Rural – AGRORURAL es una Unidad Ejecutora adscrita al Despacho Vice Ministerial del Ministerio de Agricultura (MINAG). Fue creada mediante Decreto Legislativo N°997, el 13 de marzo de 2008 como parte de la Segunda Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo (D.L.) que aprueba la Ley de Organización y Funciones del MINAG. En dicha norma se le asigna a AGRORURAL la responsabilidad de articular las acciones relacionadas con el desarrollo agrario rural en el marco de los lineamientos de política establecidos por el sector Agricultura.

De acuerdo con el Manual Operativo del programa¹, el ámbito de acción de AGRORURAL es la sierra, región que constituye una fuente importante de agua, energía y diversidad biológica. Esta región cuenta con una topografía accidentada con fuertes pendientes, altos niveles de variabilidad climática, suelos poco profundos, precipitaciones escasas y estacionales, predominancia del minifundio, ganadería y agricultura poco tecnificada, entre otras características. Estas particularidades, aunadas con la sobreexplotación y uso inadecuado de los recursos naturales, generan graves problemas en el medio ambiente² que aceleran el proceso de desertificación y generan un bajo rendimiento de las tierras. Todas estos elementos generan un bajo nivel de los ingresos de los productores rurales y, por lo tanto, un círculo vicioso de pobreza (Memoria Institucional PRONAMACHCS, 2007).

El potencial de las tierras en el Perú (Cuadro 1) muestra que alrededor del 64.2% de las tierras agropecuarias se encuentran localizadas en la sierra. No obstante, las zonas de cultivo se ubican en los valles de la costa debido, principalmente, a los efectos de la migración urbano-rural y de la localización de la infraestructura económica (INEI, 1995). Por el contrario, en la sierra, donde se pueden encontrar valles interandinos con una altura entre los 2300 y 3800 m.s.n.m., se asienta la más alta concentración campesina. De acuerdo con el POI 2007 de PRONAMACHCS, esta región ha superado su capacidad de uso agrícola debido a la imposibilidad de incorporar nuevas tierras a las actividades agropecuarias.

CUADRO 1: DISTRIBUCIÓN DE LAS TIERRAS SEGÚN CAPACIDAD DE USO POR REGIÓN NATURAL

Aptitud de la tierra	Regiones Naturales					
	Costa		Sierra		Selva	
	Ha. miles	%	Ha. miles	%	Ha. miles	%
Agrícola	870.20	2.46	2 833.80	8.01	490.10	5.01
Pastos naturales	468.90	1.33	15 947.40	45.07	7 484.00	1.39
Montes y bosques	373.80	1.06	1 195.60	3.38	335.80	21.15
Otros	891.50	2.52	2 717.60	7.68	10 083.40	0.95
SUPERFICIE AGROPECUARIA	2 804.50	7.40	22 694.10	64.20	35 381.80	28.50

Fuente: III Censo Agropecuario 1994

¹ "Programa de Desarrollo Agrario Rural – AGRORURAL: Manual Operativo" Diciembre, 2008. MINAG.

² Erosión, deforestación, sobrepastoreo, sequía, heladas, inundación, etc.

Por otra parte, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), se estima que al 2010, 9.2 millones de personas (31.3%) se encuentran en situación de pobreza, de las cuales 5.6 millones (61.2%) viven en la sierra rural, particularmente en los departamentos de Huancavelica (66.1%), Apurímac (63.1%), Huánuco (58.5%), Puno (56.0%) y Ayacucho (55.9%). Adicionalmente, esta región es la más afectada por la pobreza extrema con una tasa de 23.3%, muy por encima de la tasa nacional (9.8%). Aunque el Perú ha experimentado una notoria reducción en sus niveles de pobreza rural, aún siguen existiendo marcadas diferencias entre dominios geográficos sobretodo en relación con la sierra rural (Cuadro 2).

CUADRO 2: POBREZA EN EL PERÚ POR DOMINIO GEOGRÁFICO

Ámbito Geográfico	2007	2008	2009	2010
Nacional	39.30	36.20	34.80	31.30
Área Rural	64.60	59.80	60.30	54.20
Área Urbana	25.70	23.50	21.10	19.10
Lima Metropolitana	18.50	17.70	14.10	12.8
Costa Urbana	25.10	23.40	21.40	21.10
Costa Rural	38.10	34.80	40.60	34.80
Sierra Urbana	36.30	33.50	31.30	27.30
Sierra Rural	73.30	68.80	65.60	61.20
Selva Urbana	40.30	31.30	32.50	27.40
Selva Rural	55.30	49.10	57.40	45.60

*Fuente: ENAHO 2010, INEI
Elaboración propia*

En este contexto, el objetivo de AGRORURAL es promover el desarrollo agrario rural a través del financiamiento de proyectos de inversión pública en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico y altas tasas pobreza. Para ello implementa un conjunto de intervenciones con el fin de mejorar los ingresos y la calidad de vida de las familias rurales.

En el documento “Información Pública de la Intervención Pública Evaluada – AGRORURAL”, se plantea que el problema central que busca enfrentar la intervención del programa es el bajo nivel de competitividad de los productores agrarios rurales en situación de pobreza. A continuación se presentan las causas directas e indirectas de este fenómeno:

- **Limitado desarrollo tecnológico e innovación para la producción y servicios agrarios rurales.**

Relacionado con el incipiente desarrollo de capacidades de los productores rurales como consecuencia de un limitado e inadecuado proceso de transferencia de tecnología y un insuficiente acceso a información agraria. Por ello, los bajos niveles tecnológicos de los sistemas productivos implementados en las parcelas de los pequeños productores no siempre se adecúan a las condiciones de los suelos lo que trae como resultado bajos niveles de producción de los cultivos y crianzas. Adicionalmente, los pequeños productores rurales desconocen las tecnologías para la transformación de productos agropecuarios ya que la mayoría de los productos procesados se realizan de forma artesanal y con deficientes mecanismos de comercialización.

- **Débil articulación al mercado de los productores agrarios.**

Vinculada a los insuficientes niveles de productividad y calidad de los productos agrarios, el limitado acceso a servicios financieros, y la débil organización y asociatividad de los productores rurales. Esto se debe, principalmente, a la desconfianza existente entre los productores agrarios y al insuficiente liderazgo de los mismos para acceder a mejores niveles de articulación comercial. Debido a que las zonas altoandinas son las más alejadas de los mercados y hay un desconocimiento de los precios de insumos y productos, los pequeños productores adquieren los insumos al por menor y a precios altos, mientras que venden sus productos al por mayor y a bajos precios produciéndose un desbalance en sus egresos e ingresos.

- **Poca capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro.**

Asociada al limitado equipamiento y recursos operativos del Órgano Rector así como al insuficiente desarrollo de capacidades de planificación y gestión del personal de las sedes descentralizadas (DRA, AA, DP), derivándose en una deficiente capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro.

- **Inadecuado uso y ocupación del territorio.**

Directamente relacionado con el manejo inadecuado de los recursos naturales a nivel de cuencas y con el limitado desarrollo de la gestión de riesgo. En el Perú, los principales factores de deterioro de los recursos naturales se encuentran relacionados con componentes climáticos; sin embargo, también es relevante las prácticas inadecuadas de drenaje, cultivo, fertilización así como el uso irracional de los recursos. De esta forma, la degradación de estos últimos se produce como consecuencia de la aplicación de sistemas productivos inadecuados en zonas de laderas lo cual genera un desequilibrio entre el proceso de extracción y regeneración de los recursos naturales (POI PRONAMACHCS, 2007).

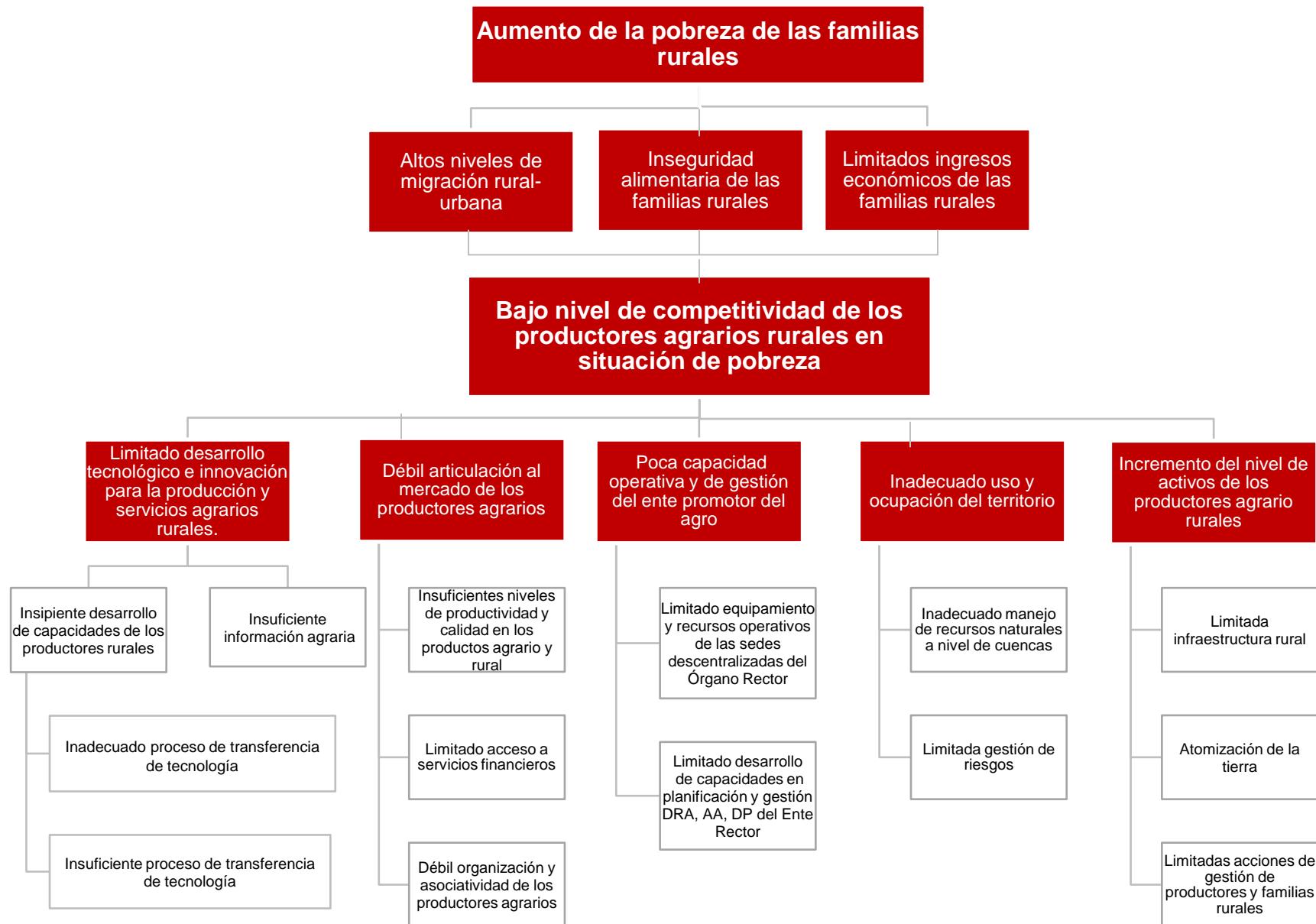
- **Bajo nivel de activos de los productores agrarios rurales.**

Vinculado a la limitada infraestructura rural, la atomización de la tierra y las débiles acciones de gestión de productores y familias rurales, lo cual genera un bajo nivel de activos de los productores agrario rurales. Debido a que generalmente los recursos naturales de mayor degradación se encuentran en manos de las poblaciones en situación de pobreza, esta situación condiciona los niveles de producción y productividad agropecuaria y, por lo tanto, la pobreza rural.

Estas causas están asociadas al limitado acceso a servicios financieros por parte de los pequeños productores rurales debido a los riesgos existentes en el sector agrario que impactan negativamente en la rentabilidad esperada del sector privado. Adicionalmente se observan altos costos de transacción debido a la lejanía, dispersión geográfica e inadecuada ocupación del territorio de los pobladores rurales. Con ello, el mercado no puede asignar eficientemente los recursos.

Los efectos indirectos relacionados con las causas antes mencionadas generan los siguientes resultados (i) altos niveles de migración rural – urbana; (ii) inseguridad alimentaria de las familias rurales debido a los procesos de desertificación ocurridos por la erosión de los suelos y sobrepastoreo, y por la dificultad para conseguir los alimentos en la cantidad y calidad necesarias; y (iii) limitados ingresos económicos de las familias rurales al haber un bajo nivel de aprovechamiento de los recursos naturales y poca capacidad de gestión e infraestructura para desarrollar otras actividades para diversificar los ingresos. El efecto final, por lo tanto, es el aumento de la pobreza de las familias rurales (Cuadro 3).

CUADRO 3: JUSTIFICACIÓN DE AGRORURAL: ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: MINAG – Información Complementaria Intervención Pública Evaluada (IPE): AGRORURAL
Elaboración propia


9

1.2 Reseña histórica de AGRORURAL

A partir de la Ley N° 29157, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se inició un proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con el objetivo de mejorar la gestión pública. En el marco de dicha Ley, se publicó el D.S. N° 024 – 2007 del MINAG con la finalidad de mejorar la capacidad operativa del sector Agricultura así como establecer un nuevo marco institucional que le permita al MINAG asumir sus nuevos roles, evitando superposiciones y duplicidad de funciones. De esta forma, mediante dicho D.L., el MINAG se declaró en reorganización, lo cual implicó un redimensionamiento de su rol, funciones y objetivos de manera integral.

Como parte de esta iniciativa, en el 2007, se establecieron los lineamientos de la **Estrategia Nacional CRECER PRODUCTIVO** con el objetivo de contribuir en la lucha contra la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población. Los ejes estratégicos de esta iniciativa a partir de los cuales se busca el incremento de los ingresos y la generación de empleo sostenible son: (i) desarrollo de capacidades humanas y respeto de derechos fundamentales, (ii) promoción de oportunidades y capacidades humanas, y (iii) red de protección de social.

En el marco de este proceso de reorganización del sector agrario, se promulgó el D.L. N° 997 de fecha 13 de marzo de 2008, el cual crea AGRORURAL como Unidad Ejecutora adscrita al Vice-ministerio de Agricultura, con el objetivo de articular las acciones relacionadas con la promoción del desarrollo agrario rural en el marco de los Lineamientos de Política establecidos para el sector Agricultura.

Para ello el D.S. N° 014-2008-AG de fecha 20 de junio de 2008 aprobó la fusión de distintas entidades del MINAG entre las cuales se encontraban el proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS), el Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas (PROABONOS), el Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) y el Programa Nacional de Cuencas Hidrográficas y de Conservación de Suelos (PRONAMACHCS). Actualmente AGRORURAL también ejecuta el Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales de la Sierra (ALIADOS); Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Norte – Proyecto Sierra Norte; y Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Sur – Proyecto Sierra Sur, programas que fueron incorporados a AGRORURAL.

Asimismo, la Estrategia CRECER fue determinante para la creación de AGRORURAL, ya que este Programa es el componente principal del eje de promoción de oportunidades y capacidades humanas, y sus lineamientos para reducir la pobreza son el desarrollo rural con enfoque territorial; la focalización de la inversión pública por demanda, mercado y competitividad; el incremento del valor de los activos; y la participación municipal y ciudadana.

AGRORURAL constituye la estructura funcional del MINAG que lidera y ejecuta las acciones relacionadas con la promoción del desarrollo agrario rural, en el marco de los lineamientos de política establecidos por el sector Agricultura, en coordinación con los gobiernos regionales y locales, organizaciones públicas y privadas y poblaciones locales.

En su trayectoria, ha brindado diversos servicios como asesoría de planes de negocio, desarrollo comunal, asistencia técnica y ha logrado financiar obras de infraestructura como la construcción de cobertizos, canales de riego y reservorios en la sierra y selva del país, en el marco de proyectos financiados con endeudamiento externo o por iniciativa de gobiernos locales y regionales.

El Programa ha recibido seis menciones de “Buenas Prácticas de Gestión Pública” por parte de la entidad Ciudadanos al Día (CAD) y el reconocimiento del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA). Actualmente, la tercera etapa de la Campaña Nacional de Reforestación de 220 millones de árboles que realiza el MINAG a través de AGRORURAL ha sido reconocida por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA- y ubica al Perú en el puesto nueve respecto a los países que tienen mayor protagonismo en la lucha mundial contra el cambio climático.

1.3 Objetivos de AGRORURAL

De acuerdo con el Manual Operativo, la **visión** de AGRORURAL es:

“Las Familias rurales del Perú mejoran su calidad de vida mediante la ejecución de planes y políticas de desarrollo rural sostenible concertadas con los Gobiernos Regionales, Locales y otros actores sociales”.

Así mismo, la **misión** del programa es:

“Diseñar, promover y gestionar modelos de desarrollo agrario rural que faciliten la articulación de las inversiones público-privadas y que contribuyan a la reducción de la pobreza y a la inclusión de las familias rurales”.

El **objetivo principal** de AGRORURAL es administrar, articular y ejecutar actividades y proyectos de inversión pública que se orienten a mejorar las condiciones de vida y de empleo de las familias ubicadas en el ámbito rural, focalizando sus actividades en la reducción de la pobreza a partir de la gestión y manejo de los recursos naturales, la generación de negocios agrarios y desarrollo de capacidades que facilite a las familias rurales integrarse a los mercados como principal medio de incremento sostenible de sus activos tangible e intangibles (Manual Operativo, 2011).

Para lograrlo, el programa plantea los siguientes **objetivos estratégicos**:

- a)** Promover la articulación de los programas y proyectos para elevar la eficiencia de la intervención del Estado en las zonas rurales.
- b)** Fortalecer la institucionalidad público-privada para la gestión del desarrollo rural a nivel nacional, regional y local.
- c)** Fomentar la gestión de conocimiento para generar capacidades técnicas y de gestión en los grupos rurales.

Además, son **objetivos específicos** de AGRORURAL:

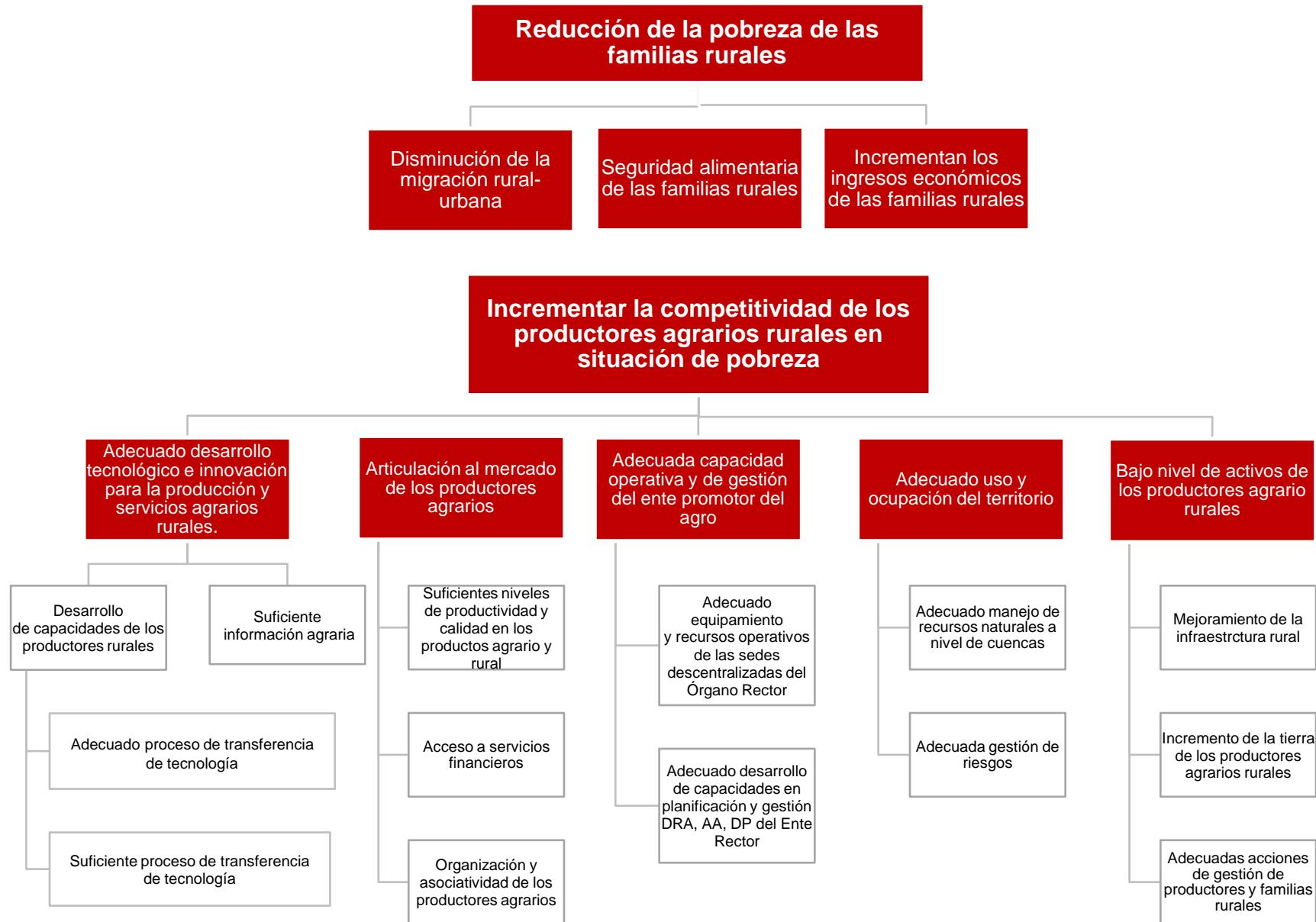
- a)** Promover la inversión en el sector rural movilizando recursos públicos y privados.
- b)** Generar capacidades técnicas y de gestión en el sector público a nivel nacional, regional y local.
- c)** Elevar los niveles de desarrollo agrícola de las zonas rurales a través del incremento de la eficiencia productiva y de la competitividad de las comunidades.
- d)** Fortalecer las capacidades locales para la gestión de negocios y el desarrollo de los mercados.
- e)** Promover el establecimiento de alianzas estratégicas en todos los niveles, con la finalidad de optimizar recursos.

En tal sentido, a partir del árbol de problemas, se construyen los objetivos del programa (Cuadro 4), donde se observa que su objetivo es incrementar la competitividad de los productores agrarios rurales en situación de pobreza.

Para tal fin, propone los siguientes **objetivos**:

- a)** Promover el desarrollo tecnológico y la innovación para la producción y servicios agrarios rurales.
- b)** Articular a los productores agrarios con el mercado.
- c)** Fortalecer la capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro.
- d)** Mejorar el uso y ocupación del territorio.
- e)** Incrementar el nivel de activos de los productores agrario rurales.

CUADRO 4: ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: MINAG – Información Complementaria Intervención Pública Evaluada (IPE): AGRORURAL
Elaboración propia

1.4 Matriz de Marco Lógico de AGRORURAL: Formulación de Objetivos (Propósito/fin), Componentes

1.4.1 Objetivos de AGRORURAL a nivel de fin y propósito. Descripción de los componentes (bienes y/o servicios) que entrega AGRORURAL.

En la construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML) preparada por AGRORURAL (Anexo 1) presentada en el documento “Información Complementaria de la Intervención Pública Evaluada – AGRORURAL” se tomó en cuenta los distintos marcos lógicos de los programas que conformaron la fusión de AGRORURAL complementados con la revisión de los POI, indicadores de desempeño, Memorias Institucionales, entre otros documentos oficiales.

En esta MML se identificó como **fin principal** la disminución de las condiciones de extrema pobreza de las familias rurales y como **propósito** mejorar los niveles de competitividad de los productores agrarios rurales fortaleciendo el desarrollo de capacidades y acceso de los productores rurales a los mercados.

A partir de la descripción del árbol de problemas, se identificaron seis medios fundamentales (Cuadro 5) para atacar las causas críticas que generan los bajos niveles de competitividad de los productores rurales, las cuales se convierten en los componentes del programa:

Componente 1: Manejo sostenible de los recursos naturales en el ámbito de las cuencas

Incluye la construcción y mantenimiento de obras de infraestructura de riego menor y acciones de forestación y reforestación. Ambos casos están relacionados con la provisión de bienes (infraestructuras de riego y plantones).

Componente 2: Facilitación para acceder a oportunidades de mercado e integración de los pequeños productores al mercado en zonas rurales deprimidas.

Se incluyeron actividades relacionadas a la identificación, formalización, facilitación y capacitación a las organizaciones de productores. Este componente comprende acciones como la formalización de organizaciones, elaboración e implementación de planes de negocio y capacitación en gestión empresarial.

Componente 3: Suficiente información agraria

Dirigido a mejorar la generación, acceso y uso de información agraria. Para ello incluye actividades como el Sistema de Estadística Agropecuario Mejorado, capacitación a agentes en uso y aprovechamiento de la información.

Componente 4: Adecuada capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro.

Asociado a actividades para el fortalecimiento de la gestión del sector público agrario; como fortalecimiento operativo y desarrollo de capacidades de las DRA, AA y DGPA; y el

desarrollo de un Sistema Integrado de Planeamiento Estratégico, Operativo y Presupuestal del MINAG. De esta forma, este componente está dirigido a mejorar la calidad del gasto del sector público, pues incrementa las capacidades humanas involucradas en la gestión pública.

Componente 5: *Facilitar el desarrollo de mercados de asistencia técnica promoviendo la organización y encuentro de la demanda de los campesinos y microempresarios con los oferentes de servicios.*

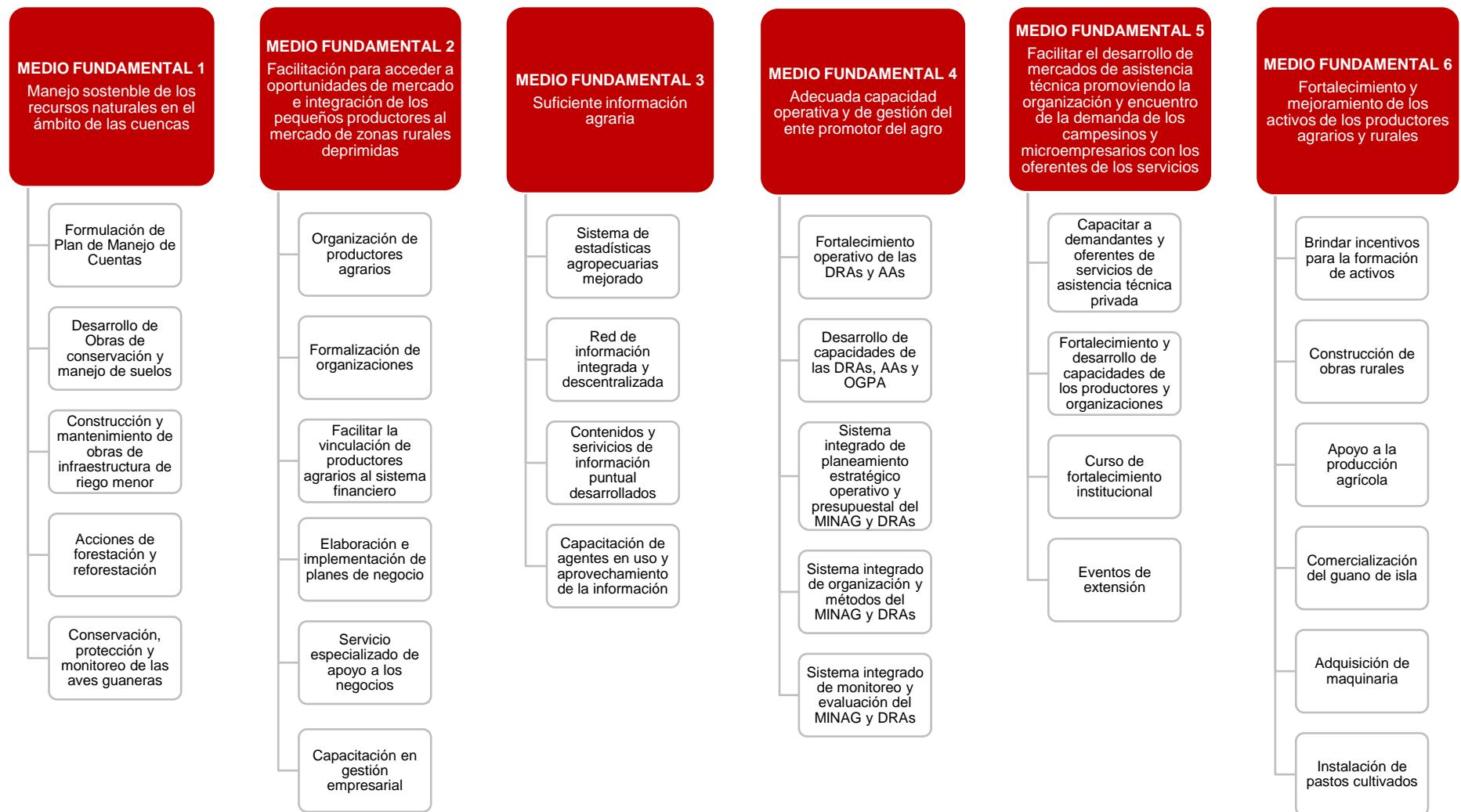
Está compuesto por acciones que buscan cumplir con el rol subsidiario del Estado. Debido a que en las comunidades rurales no existen los beneficios económicos necesarios para desarrollar los mercados de asistencia técnica. Para incentivar la existencia de estos mercados, el Estado debe fortalecer y desarrollar las capacidades de los productores y organizaciones; y, del mismo modo, capacitar a los pocos oferentes de estos servicios.

Componente 6: *Fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios y rurales.*

Se incluyen actividades como brindar incentivos para la acumulación de activos, la construcción de obras rurales, la comercialización de guano de isla, entre otras.

En resumen, los componentes de manejo sostenible de los recursos naturales (componente 1); de fortalecimiento de la capacidad operativa (componente 5), y mejoramiento de los activos de los productores agrarios y rurales (componente 6) se encuentran vinculados con el fin y propósito de AGRORURAL pero asociados a actividades temporales y acompañamiento de procesos por períodos determinados que dependen de un adecuado diagnóstico de cada territorio. Por el contrario, los demás componentes tendrán mayores efectos si se realiza una distinción entre los beneficiarios, ya que a partir de su planteamiento se puede observar que no están dirigidos a reducir la pobreza extrema de los pobladores rurales, sino a los productores rurales en situación de pobreza no extrema y que ya poseen algún nivel de capacidad organizacional.

CUADRO 5: MEDIOS FUNDAMENTALES Y ACCIONES DE AGRORURAL



Fuente: MINAG – *Información Complementaria Intervención Pública Evaluada (IPE): AGRORURAL*
Elaboración propia




16

1.4.2 *Formulación de los indicadores anuales y sus metas (valores esperados) para el período 2009-2011 de los Objetivos (Propósito/fin) y de los componentes.*

El Plan Operativo Institucional Anual (POI) es un instrumento de gestión institucional de AGRORURAL que responde a los lineamientos de la Política Agraria y a las prioridades sectoriales que orientan la programación de las acciones en las zonas rurales del país con un enfoque de desarrollo rural. Este documento se elabora anualmente a partir de la convocatoria de todo el personal técnico y administrativo del Programa donde se precisa y detalla los procedimientos de política institucional, el contexto nacional y regional, las acciones específicas a realizar, los resultados obtenidos y las metas específicas a alcanzar con sus respectivas fuentes de financiamiento. De esta forma el POI es una herramienta institucional crucial para el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación.

Los POI brindados por AGRORURAL para el período 2009-2011 sirvieron como fuente principal para la descripción de la formulación de los indicadores anuales y sus metas asociados a los componentes del Programa. No obstante, AGRORURAL no cuenta con información actualizada sobre las metas anuales relacionadas a los objetivos del programa ya sea a nivel fin como de propósito. De acuerdo con la MML, tampoco existe una meta esperada en relación a la reducción de la pobreza extrema de las familias rurales; sin embargo, a nivel propósito se espera que al 2011 se incremente el nivel de competitividad de los productores agrarios de 36.0% a 42.0% (aunque no se especifica cuál será el indicador de medición). Los objetivos de cada componente especificados en la MML pueden observarse en el Anexo 1.

En el **2009**, el PIA por toda fuente de financiamiento ascendió a S/.185 103 687 de los cuales corresponde S/.75 347 917 a Recursos Ordinarios, S/.25 329 400 a Recursos Directamente Recaudados y S/.84 426 370 a Recursos por Operaciones de Crédito Externo; teniendo al JBIC, BM, BID y FIDA como las principales entidades de financiamiento.

Es importante recalcar que, debido a que en el año 2009 culminó el proceso de fusión de AGRORURAL, los indicadores y metas anuales presentados por AGRORURAL no siguen la misma clasificación que en los años 2010 y 2011 donde se ordenaron en función a los objetivos³ del programa. En su lugar, en los Cuadros 6-10 se presentan los indicadores de producto y resultado de los programas y proyectos fusionados por separado así como de sus componentes.

³ En el 2010 existen tres objetivos: (i) Mejorar la sostenibilidad de los recursos naturales productivos de las familias rurales en las zonas de menor desarrollo en el ámbito de la cuenca hidrográfico; (ii) incrementar la eficiencia productiva y la competitividad agraria en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico; e (iii) incorporar a los productores agrarios de zonas rurales de menor desarrollo a los mercados. En el 2011 se adiciona un nuevo objetivo: gestionar con eficiencia las intervenciones públicas para el desarrollo rural productivo.

CUADRO 6: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES DEL EX – PRONAMACHCS 2009

COMPONENTES	INDICADORES Y METAS					
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACION	U.MEDIDA	META FISICA	PIA(S.)	
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO	INDICADORES DE RESULTADO	Áreas beneficiadas	ha	18 975	30 228 994	
		Obras concluidas	obras	345		
	INDICADORES DE PRODUCTO	Construcción de sistemas de agua de uso múltiple	obras	43		
		Construcción de pequeñas obras de riego	obras	151		
		Mejoramiento de pequeñas obras de riego	obras	151		
		Elaboración de Expedientes Técnicos	Expedientes	362		
	INDICADORES DE RESULTADO	Áreas reforestadas	ha	14 750		
		Áreas reforestadas manejadas	ha	6 665		
PRODUCCIÓN, PLANTACIÓN Y MANEJO FORESTAL	INDICADORES DE PRODUCTO	Producción de plantones	Miles de plantones	17 648	21 530 075	
		Plantación Forestal	ha	14 750		
		Manejo Forestal	ha	6 665		
	INDICADORES DE RESULTADO	Áreas agrícolas acondicionadas	ha	16 740		
		Áreas forestales y de pastos acondicionadas	ha	10 420		
PRÁCTICAS DE CONSERVACIÓN DE SUELOS	INDICADORES DE PRODUCTO	Rehabilitación de Andenes	ha	1 295	30 176 755	
		Construcción de Terrazas	ha	15 445		
		Construcción de Zanjas	ha	10 420		
	INDICADORES DE RESULTADO	Mejoramiento de cultivos anuales en áreas conservadas	ha	7 230		
		Iniciativas empresariales instaladas	módulo	89		
APOYO A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	SUB - COMPONENTE	INDICADORES DE PRODUCTO	Cultivos Anuales	ha	7 230	23 640 366
			Cultivos Permanentes	ha	515	
			Pastos Naturales y Cultivados	ha	2 048	
			Iniciativas Empresariales	módulos	89	
			Apoyo al Mercadeo	ton	310	
			Asistencia para Pequeña Empresa Rural	empresa	155	
			Cursos Institucionales	curso	60	
			Eventos de Extensión	evento	1 116	
			Obras Rurales (Almacenes)	unidad	151	

*Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia*



**CUADRO 7: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES
PROABONOS 2009**

COMPONENTES		INDICADORES Y METAS					
		TIPO DE INDICADOR	DENOMINACION	U.MEDIDA	META FISICA	PIA(S.)	
COMERCIALIZACIÓN DEL GUANO	SUB - COMPONENTE	INDICADORES DE RESULTADO	Volumen de guano de isla vendido	20,000	TM		
			Valor de guano de isla vendido	16,029,400	S/.		
	Comercialización de Guano	INDICADORES DE PRODUCTO	Guano de isla vendido	TM	20 000	1 458 674	
			Eventos de difusión y capacitación realizados	Evento	32		
			Publicaciones elaboradas	Publicación	32		
	Extracción y Transporte de Guano de la Isla		Guano de isla recolectado	TM	20 000	6 402 463	
			Guano de isla transportado	TM	20 000	2 669 973	
	Dirección, Supervisión y Administración		Documentos de gestión elaborados	Documentos	100	3 466 822	
CONSERVAR Y MONITOREAR LAS AVES MARINAS EN ISLAS Y PUNTAS	SUB - COMPONENTE	INDICADORES DE RESULTADO	Población de Aves Marinas Censada	Informe de vigilancia	372	2 031 468	
			Censos mensuales realizados	Censo	12		
	Seguimiento y Control de Población de Aves Marinas en Islas y Puntas	INDICADORES DE PRODUCTO	Estudios e investigaciones realizados	Estudio	3		
			Talleres de sensibilización realizados	Taller	19		
			Operativos en zonas de caza furtiva realizados	Operativo	10		
	Protección de Islas y Puntas Guaneras del Literal y Zonas Adyacentes con Guardianía		22 islas y 9 Puntas guaneras y zonas adyacentes vigiladas	Informe de vigilancia	372		

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia



**CUADRO 8: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES
MARENASS 2009**

COMPONENTES		INDICADORES Y METAS				PIA (S/.)
		TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META FÍSICA ANUAL	
ALIADOS	Promoción de Negocios Rurales	INDICADORES DE PRODUCTO	Planes de Negocio	Planes	186	9 001 210
	Apoyo al Desarrollo Comunal		Sub proyecto de Desarrollo Comunal	Sub proyectos	187	6 510 511
	Gestión de Desarrollo Rural y Monitoreo del Programa		Gestión y Monitoreo	Global	1	4 034 640
OTROS COMPONENTES		INDICADORES DE RESULTADO	Facilitar el desarrollo de capacidades para la planificación, ejecución y autoevaluación final	Concursos	3	
			Capacitación e intercambio de experiencias a través de pasantías	Pasantías	11	
			Facilitación y auspicio de concursos en sus diferentes modalidades	Concursos	245	
			Facilitación para que las comunidades tengan infraestructuras productivas que beneficien a sus familias	Expedientes Técnicos	49	
			Facilitación para la elaboración, actualización y monitoreo de la aplicación de reglamentos comunales	Reglamentos	49	
			Facilitar concursos de educación ambiental	Concursos	10	
			Facilitar y promover encuentros culturales	Encuentros	5	
			Capacitación financiera a GOM.	Talleres	49	
			Facilitar el desarrollo de capacidades para la diversificación, ventas y valor agregado		3	
			Apoyo a ferias locales y regionales	Talleres	4	
CHANIN – CHASUN	Mejoramiento de la base productiva	INDICADORES DE PRODUCTO	Autoevaluación final de 12 CC	Concurso	3	161 000
	Fortalecimiento de capacidades en educación, organización y gestión		440 Campesinos motivados y capacitados	Pasantía	11	58 000
			Recursos naturales campesinos mejorados	Concursos	245	144 000
			Construcción de Infraestructuras Productivas	Expedientes Técnicos	49	1 727 500
			49 reglamentos Actualizados	Reglamentos	49	5 760
			47 Instituciones Educativas ejecutando acciones ambientales	Concursos	10	45 300
			Difusión de conocimientos y creatividad campesina	Encuentros	5	10 200
			90 GOM capacitados en manejo financiero	Talleres	49	71 280
	Desarrollo de iniciativas de negocios		90 GOM motivados y capacitados en negocios rurales	Pasantías	3	78 500
UCP	Facilitar espacios de interaprendizaje y fortalecer capacidades a líderes y familias campesinas a líderes y familias campesinas en Gestión, Organización y nuevas Tecnologías	INDICADORES DE PRODUCTO	90 GOM capacitados en manejo financiero	Asistencia técnica	4	
	Facilitar espacios de capacitación, concertación y desarrollo de propuestas de gestión de riesgo por cambio climático en zona andina		Talleres de capacitación a líderes tecnológicos y directivos comunales	Talleres	44	
	Inserción de la propuesta metodológica MARENASS en planes de gestión de gobiernos locales		Pasantías de líderes tecnológicos a experiencias innovadoras	Pasantías	20	
			Concurso de Líderes tecnológicos facilitadores de asistencia técnica	Concursos	162	
			Talleres sobre temas de gestión de riesgos y cambio climático	Talleres	40	
			Identificación y registro de propuestas de gestión que promueven acciones de amortiguamiento a desastres naturales	Documentos	4	
			Concurso de Familias que promueven tecnologías innovadoras	Concursos	162	
			Planes de gobiernos locales con metodología MARENASS	Municipios	3	
			Proyectos de MRNP, aprobados y en ejecución por los Gobiernos Locales	Proyectos	3	
			Pasantías a municipios	Pasantías	12	
	Monitorear el manejo de recursos naturales productivos y de otros activos de las familias y organizaciones comunales		Reuniones técnicas del Comité de Coordinación Seguimiento y Evaluación – COCOSEs	Reuniones	5	
			Informes periódicos de gestión	Informes	18	
			Apoyo en la institucionalización del Proyecto Corredor Puno Cusco	Informes	2	

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia


 20

**CUADRO 9: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES SIERRA SUR
2009**

COMPONENTES	INDICADORES DE PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	META FISICA ANUAL	PIA (S.)
MANEJO DE RR. NN	Incentivos para formación de activos físicos mediante concursos	Incentivo Económico	1 886	4 355 339
ACCESO A MERCADOS	Inversiones para el desarrollo local	Inversión	13	498 000
	Ejecución de negocios locales con cofinanciamiento de servicios de asistencia técnica	Plan de Negocio en Ejecución	180	2 246 805
	Operación de un Sistema de Información Comercial	Informe	12	345 063
DESARROLLO DE CAPACIDADES	Participación en eventos de promoción comercial para mejorar competencias de ciudadanos y ciudadanas	Evento	71	211 950
	Asistencia Técnica y Visitas Guiadas mediante Capacitación de Campesino a Campesino	Evento	313	524 400
	Capacitación Financiera y mejora de competencias personales (Talleres, Concursos, Giras de Intercambio)	Evento	395	791 257
MICROFINANZAS RURALES	Acceso al ahorro formal de mujeres y jóvenes rurales	Cuenta de Ahorro	3 650	657 000
	Incentivos al Crecimiento del Ahorro en Cuentas	Incentivo	78 849	379 937
INCLUSIÓN CIUDADANA	Inclusión y acceso a seguros de vida y contra accidentes de pobladores rurales	Seguro	17 644	400 818
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	Accesos para la recuperación y sistematización de conocimientos locales (Encuentros, Concursos, Incentivos)	Eventos	26	445 935
	Difusión de conocimientos locales recuperados	Publicación	23	210 768
	Identificación y accesos a la puesta en valor de productos culturales (Encuentros, Concursos)	Eventos	32	174 000
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Estudio de Resultados de Medio Término y Evaluaciones Temáticas	Estudio	4	101 228
	Monitoreo a Emprendimientos	Informes	195	382 792
	Eventos de Intercambio Interinstitucional - Rutas de Aprendizaje	Eventos	8	80 000
ADMINISTRACIÓN	Administración Eficiente de los recursos del Proyecto	Reporte	12	2 181 218

**Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia**



CUADRO 10: INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES PROSAAMER 2009

COMPONENTES		INDICADORES Y METAS						
		TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN		UNIDAD DE MEDIDA	META FISICA ANUAL	PIA (\$.)	
INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO (DGIA)	SUB - COMPONENTES	INDICADORES DE RESULTADO	Marcos estadísticos		Marco Estadístico	27		
			Infraestructura de Datos y Telecomunicaciones Instalada		Entidades Interconectados	13		
			Módulos de Servicios de Información Puntual Desarrollados		Módulo	6		
			Programa de Capacitación a Agentes de Información		Agentes Capacitados	6 322		
	Sistema de Estadísticas Agrarias	INDICADORES DE PRODUCTO	Marcos estadísticos construidos		Marcos Estadísticos	27		
			Subsistema de estadísticas de producción y ventas mejorado (Costa, Sierra y Selva)		Encuesta	13	4 873 909	
			Subsistema de estadísticas complementarias de producción y ventas mejorado		Documento	13		
	Red de Información Integrada y Descentralizada		Marco Organizacional y Operativo de Instituciones del SPA implementado		Plan Estratégico	1		
			Infraestructura de Datos y Telecomunicaciones instalada		Entidades interconectadas	13	2 190 000	
			Módulos de Servicios de Información Puntual Desarrollados		Modulo	6	900 000	
SERVICIOS DE ASESORÍA EMPRESARIAL	Contenidos y Servicios de Información Desarrollado	INDICADORES DE RESULTADO	Sistemas de Información y Comunicación Local Fortalecidos		Sistema	10		
			Programa de capacitación a agentes de información		Agentes capacitados	6 322	2 199 000	
			Implementación de planes de negocio a través de operadores		Contratos de adjudicación Planes de negocio	80	2 548 000	
	Agentes Capacitados en Uso de Sistemas de Información		Cofinanciamiento de servicios especializados de apoyo a los negocios		Servicios desarrollados	26	871 579	
			Capacitación de productores en gestión empresarial		Productores capacitados	600	500 000	
			Direcciones Regionales Agrarias con Equipamiento Informático y Salas de Capacitación Remodeladas		Nº Instituciones atendidas	13		
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO AGRARIO	SUB - COMPONENTES	INDICADORES DE RESULTADO	Capacitación de Equipos de Facilitación de Procesos de MINAG y DRA		Nº sistemas diseñados	25		
			Software de PE, Operativo y Presupuestal, diseñado, validado y puesto en marcha para el MINAG y 24 DRA		Nº sistemas integrados	1		
			Direcciones Regionales Agrarias con Equipamiento Informático y Salas de Capacitación Remodeladas		DRA atendidas	13	1 609 790	
	Fortalecimiento institucional de las DRA y AA	INDICADORES DE PRODUCTO	Capacitación de Equipos de Facilitación de Procesos de MINAG y DRA		AA	35		
			Sistema de Capacitación Técnica y de Gestión del Personal de DRA y AA		Módulos	5	1 045 000	
			Capacitación de Equipos de Facilitación de Procesos de MINAG y 24 DRA		Equipos	25		
	Sistema de Formación de Capacidades		Software de PE, Operativo y Presupuestal, diseñado, validado y puesto en marcha para el MINAG y 24 DRA		Software diseñado y validado	1	840 000	
			Sistema de PE Establecido e Implementado en el MINAG, OPD y DRA		Sistema establecido	1		
			Sistema Integrado de Organización y Métodos Implementada en el MINAG (OPD y PE)		Sistema establecido	1	500 000	
	Sistema Integrado de Planeamiento Estratégico, Operativo y Presupuestal		Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación Diseñado e Implementado en el MINAG, OPD, PE, DRA y AA		Sistema implementado	1	500 000	
	Sistema Integrado de Organización y Método							
	Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación							

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia

CUADRO 10 (continuación): INDICADORES DE PRODUCTO Y METAS SEGÚN COMPONENTES PROSAAMER 2009

COMPONENTES		INDICADORES Y METAS						
		TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN		UNIDAD DE MEDIDA	META FISICA ANUAL	PIA (S.)	
GESTIÓN DEL PROGRAMA Y OTROS	SUB - COMPONENTES	INDICADORES DE RESULTADO	Consultores contratados		Profesional	22	2 590 452	
			Acciones de administración realizadas en apoyo a la ejecución de los componentes		Informe	4		
			Auditorías efectuadas		Informe	1		
	Asistencia Técnica	INDICADORES DE PRODUCTO	Consultores de Planta		Contratos	22		
			Personal de apoyo		Contratos	10		
	Implementación para la Gestión del Programa		Adecuación de ambientes		Local	1		
			Informe de ejecución de gastos		Informes	4		
			Supervisiones realizadas		Informes	3		
	Supervisión de la Gestión		Talleres		Talleres	6		
			Evaluación de medio termino		Documento	1		
			Sistema de Seguimiento y Evaluación implementado		Sistema	1		
			Monitoreo ambiental		Documento	1		
	Seguimiento y Evaluación de la Gestión		Plan de comunicaciones diseñado e implementado		Plan	1		
			Auditoría		Informe	1		
	Auditoría							

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia

EL POI 2010 fue elaborado tomando como base el PIA aprobado con la Resolución Ministerial N° 0899-2009-AG del 21 de diciembre de 2009. El PIA para este año por toda fuente de financiamiento ascendió S/.178 853 226 de los cuales corresponde S/.95 123 076 a Recursos Ordinarios, S/.27 733 810 a Recursos Directamente Recaudados y S/.55 996 340 a Recursos por Operaciones de Crédito Externo. Teniendo al BM, al FIDA y al BID como las principales entidades de financiamiento.

CUADRO 11: OBJETIVO 1 – INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2010)

SUB - COMPONENTES	INDICADORES Y METAS				
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PIA (S.)
INFRAESTRUCTURA DE RIEGO	INDICADOR DE RESULTADO	Nueva superficie irrigada	Ha	130	
		Superficie irrigada con riego tecnificado	Ha	295	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Canal de Riego Mejorado	Obra	1	116 265
		Obra de Riego Tecnificado Instalado	Obra	1	204 083
		Proyecto Pequeña y Mediana Infraestructura de Riego gestionado	Informes (expedientes técnicos)	10	1 833 000
		Asistencia Técnica Brindada en mantenimiento de Infraestructura de Riego	Informe	12	
			Organizaciones Campesinas	67	3 129 056
REFORESTACIÓN	INDICADOR DE RESULTADO	Nueva superficie instalada con plantaciones forestales	Ha	32 538	
		Semillas distribuidas	Kg.	5 433	744 353
	INDICADOR DE PRODUCTO	Asistencia Técnica en Manejo y Protección Forestal brindada	Informe	12	
		Asistencia Técnica brindada en manejo de Viveros Comunales e Institucionales para la producción de plantones	Organizaciones Campesinas	4 500	2 801 619
		Plantones Producidos en el Proyecto Jircán	Plantones	43 483 388	8 555 647
		Capacitación y Extensión Rural en Reforestación - Shullcas	Plantones	239 118	605 242
		Capacitación y Extensión Rural en Reforestación - Shullcas	Eventos	2	10 033
CONSERVACIÓN DE SUELOS	INDICADOR DE RESULTADO	Superficie acondicionada con prácticas de Conservación de Suelos	Ha	3 613	
		Campesinos Capacitados que aplican técnicas aprendidas	Número	1 150	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Zanjas Construidas con servicios de mecanización	Ha	2 113	658 140
		Maquinaria Agrícola adquirida	Tractores	31	7 041 971
		Asistencia Técnica brindada en Prácticas de CCSS	Informes	24	
			Organizaciones Campesinas	1 500	4 761 074
CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO COMUNUAL	INDICADOR DE PRODUCTO	Eventos de Extensión realizados	Evento	46	2 011 164

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia

CUADRO 12: OBJETIVO 2 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2010)

SUB - COMPONENTES	INDICADORES Y METAS				
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PIA (S/.)
APOYO A LA PRODUCCIÓN	INDICADOR DE RESULTADO	Familias campesinas con activos y condiciones económicas mejoradas	Familias	44 040	
		Activos campesinos apoyados y mejorados	Ha	1 056	
		Infraestructura Rural - Cobertizos Construidos	Unidad	4 946	30 000 000
		Superficie asistida con paquete tecnológico para Cultivos Orgánicos Anuales	Ha	10	441 123
		Manejo Integral de Praderas	Ha	843	1 510 769
			Informes	12	2 725 670
		Sostenibilidad de la Producción Agropecuaria	Organizaciones Campesinas	2 000	
		Sub proyecto de Desarrollo Comunal elaborados	Sub proyectos	113	10 190 089
		Proyectos Locales implementados	Proyecto	215	2 514 670
		Concesiones de Premios a mejoras en Manejo de Recursos Naturales	Premios/Unidad	200	1 103 264
	INDICADOR DE PRODUCTO	Recursos Naturales Manejados	Ha	203	131 748
		Organizaciones Sociales con asistencia técnica	Número	49	119 770
		Planes de Manejo de Recursos Naturales	Plan	165	3 304 122
FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES INNOVADORAIS	INDICADOR DE RESULTADO	Campesinos que fortalecieron capacidades y/o con conocimientos recuperados	Número	2 975	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Asistencia Técnica para la revaloración de activos culturales	Evento	4	807 608
		Capacidades brindadas a campesinos	Eventos	50	29 944
		Fortalecimiento de capacidades de acceso al mercado	Eventos	52	394 601
		Capacitación realizada en Manejo Integral de Praderas	Modulo	13	175 426
COMERCIALIZACIÓN Y EXTRACCIÓN DE GUANO DE LA ISLA	INDICADOR DE RESULTADO	Guano de las Islas Vendido	S/.	18 433 810	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Volumen de Guano de Isla Vendido y Extraído	TM	24 000	6 645 632
		Aves Marinas Censadas	Animal (aves guaneras)	5 500 000	3 173 000
INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL	INDICADORE DE RESULTADO	Estadísticas de Calidad Publicadas	Documento técnico estadístico	28	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Encuestas de Producción y Ventas Agropecuarias Mejoradas	Informe (avance de la aplicación de encuestas mejoradas)	12	3 226 560
		Instituciones Interconectadas en Red de infraestructura integral y descentralizada	Institución interconectada	13	2 468 574
		Servicios y contenidos mejorados	Modulo acceso al servicio	17	1 540 524
		Agentes capacitados en uso de información agraria	Agente de información capacitado	5 540	344 779
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO AGRARIO	INDICADORE DE RESULTADO	Mejora en el fortalecimiento institucional logrado	DRA mejoradas	24	-
	INDICADOR DE PRODUCTO	Sistema de Formación de Capacidades implementado	Módulos de Capacitación	10	571 361
		Sistema de planeamiento establecido e implementado	Informe (avance de implementación del sistema de planeamiento)	4	274 915
		Sistema integrado de organización y control implementado	Informe (avance de implementación del sistema de organización)	4	76 299
		Sistema de Monitoreo y Evaluación establecido e implementado	Informe (avance de implementación del sistema de monitoreo y evaluación)	4	406 830

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia



CUADRO 12 (continuación): OBJETIVO 2 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2010)

SUB - COMPONENTES	INDICADORES Y METAS				
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PIA (S.)
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	INDICADORE DE RESULTADO	Gestión eficiente, eficaz y sostenible del Programa	Eficiente nivel de ejecución de las metas físicas del Programa (%)	100	
		Inversión realizada por AGRORURAL	Eficiente nivel de ejecución de gastos (%)	100	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Informes de Gestión del PROSAAMER elaborados	Informes	4	3 230 956
		Documentos de Gestión del Proyecto Sierra Sur elaborados	Documentos	1	2 552 919
		Documentos de Gestión del Proyecto Aliados elaborados	Informe	5	5 171 793
		Documentos de Gestión del Proyecto Sierra Norte elaborados	Informe	9	2 433 566
		Documentos de Gestión del Proyecto Chaninchasun elaborados	Informe	4	317 390
		Documentos de Gestión de PROABONOS elaborados	Documentos	12	8 615 178
		Documentos de Gestión de Proyectos de Mecanización elaborados	Informe	36	1 117 434
		Documentos de Gestión del Proyecto de Promoción y Desarrollo de Agricultura Orgánica elaborados	Informe	11	150 098
		Administración y Monitoreo del Manejo de RRNN en la Sierra Sur (EX MARENASS) realizado	Eventos	160	712 272
		Sostenibilidad de Inversiones para el Fortalecimiento de los Mercados Rurales en el Corredor Puno Cusco apoyado	Informe	12	410 399
		Documentos de Gestión de AGRORURAL elaborados	Informe	12	10 000 000

*Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia*

CUADRO 13: OBJETIVO 3 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2010)

LÍNEA DE ACCIÓN	INDICADORES Y METAS				
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PIA (S.)
ACCESO A MERCADOS	INDICADOR DE RESULTADO	Planes de Negocios implementados	Planes	635	
		Cofinanciamiento publico realizado en la implementación de planes de negocio PROSAAMER	S./.	6 535 539	
		Cofinanciamiento publico realizado en la implementación de planes de negocio demás Proyectos	S./.	25 925 043	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Planes de Negocio implementados a través de operadores con PROSAAMER	Planes	635	6 535 539
		Planes de Negocio locales ejecutados con el Proyecto Sierra Sur	Planes	-	2 888 565
		Planes de Negocio elaborados con Proyecto ALIADOS	Planes	25 925 043	12 680 618
		Planes de Negocios implementados con Proyecto Sierra Norte	Plan	-	10 355 860
		Mercadeo de Producción Local Apoyado	TM	-	68,226
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS	INDICADOR DE RESULTADO	Productores beneficiados con el cofinanciamiento de servicios especializados	Productor con servicio especializado	520	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Servicios especializados de apoyo a los negocios creados	Estudio	-	2 758 312
		Portal de negocios que identifica oportunidades en 6 corredores económicos	Portal de Negocio	-	762 544
		Capacitación para el desarrollo Empresarial	Eventos	690	40 936

*Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia*



Por último, en el **2011**, el POI fue elaborado a partir del PIA vigente al 30 de noviembre de 2010. De acuerdo con este documento, dicho presupuesto es menor que el que se contó a inicios del 2010; no obstante se menciona que se realizarán las gestiones necesarias para el ingreso de los saldos presupuestales de 2010. El PIA 2011 por toda fuente de financiamiento asciende a S/.141 640 496 de los cuales corresponde S/. 83 678 036 a Recursos Ordinarios, S/.19 233 810 a Recursos Directamente Recaudados y S/.38 728 650 a Recursos por Operaciones de Crédito Externo. Teniendo al BM y al FIDA como las principales entidades de financiamiento. Es importante recalcar que en el 2011 se incluyen metas de fin y propósito de acuerdo con la MML del programa.

CUADRO 14: INDICADORES Y METAS DE FIN Y PROPÓSITO (2011)

TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL
FIN	Incremento de ingresos de productores pobres y extremo pobres (medido al concluir proyectos)	%	20
PROPÓSITO	Incremento de beneficiarios que fortalecieron sus capacidades y aplican técnicas aprendidas.	%	10

No obstante, de acuerdo con el Anexo 1, la MML muestra que el indicador relevante asociado al fin del programa es la reducción de la pobreza extrema sobre la cual no se ha definido una meta anual. Por otro lado, el indicador de propósito debe estar vinculado a la competitividad de los productores rurales mientras que en el POI se define como un indicador de gestión del programa.



CUADRO 15: OBJETIVO 1 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2011)

SUB - COMPONENTES	INDICADORES Y METAS				
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PIA (S.)
INFRAESTRUCTURA DE RIEGO	INDICADOR DE RESULTADO	Incremento anual de superficie beneficiada con obras de riego	%	30	
		Superficie beneficiada con obras de riego	Ha	1 074	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Organizaciones Campesinas beneficiadas con asistencia técnica en mantenimiento de Infraestructura de Riego	Informe	48	
		Obra de Riego ejecutadas	Organizaciones Campesinas	67	5 909 499
REFORESTACIÓN	INDICADOR DE RESULTADO	Incremento anual de superficie reforestada	Obra	21	3 118 241
		Semillas forestales distribuidas	%	36%	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Organizaciones Campesinas beneficiadas con asistencia técnica en producción, manejo y protección forestal	Kg.	5 433	800 000
		Plantones Producidos – Proyecto Jircán	Informe	36	
		Plantones Producidos – Proyectos de RRNN	Organizaciones Campesinas	3 500	6 938 874
		Superficie reforestada	Plantones	614 585	800 898
		Eventos de capacitación y extensión rural en reforestación realizados – Jircán	Plantones	2 158 720	-
		Eventos de capacitación y extensión rural en reforestación realizados – Shullcas	Ha	7 892	6 157 158
CONSERVACIÓN DE SUELOS	INDICADOR DE RESULTADO	Eventos de capacitación y extensión rural en reforestación realizados – Shullcas	Eventos	20	39 103
		Eventos de capacitación y extensión rural en reforestación realizados – Shullcas	Eventos	2	10 033
	INDICADOR DE PRODUCTO	Superficie acondicionada con prácticas de conservación de suelos	Ha	3 760	
		Campesinos capacitados que aplican las técnicas aprendidas	Número	2 075	
		Superficie con zanjas construidas con servicios de mecanización	Ha	2 511	460 321
		Superficie de conservación de suelos con proyectos de RRNN	Ha	1 249	6 085 410
CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO COMUNUAL	INDICADOR DE PRODUCTO	Organizaciones Campesinas beneficiarias con asistencia técnica en prácticas de conservación de suelos	Informes	48	
		Organizaciones Campesinas	Organizaciones Campesinas	1500	6,512,445
		Eventos de capacitación comunal realizados	Evento	83	1 813 795

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia



CUADRO 16: OBJETIVO 2 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2011)

SUB - COMPONENTES	INDICADORES Y METAS				
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PIA (S.)
APOYO A LA PRODUCCIÓN	INDICADOR DE RESULTADO	Familias campesinas con activos y condiciones económicas mejoradas	Familias	38 092	
		Superficie con planes de manejo y desarrollo comunal	Ha	100	
		Superficie de cultivos y pastos de familias campesinas apoyadas y mejoradas	Ha	2 865	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Superficie asistida con paquete tecnológico para Cultivos Orgánicos Anuales	Ha	70	441 123
		Superficie de Praderas Manejadas Integralmente	Ha	2 017	4 150 763
		Organizaciones Campesinas que aplican prácticas que apoyan la Sostenibilidad de la Producción Agropecuaria	Informes	36	
		Planes de Desarrollo Comunal Ejecutados - ALIADOS	Organizaciones Campesinas	1 500	6 388 638
		Perfiles de Desarrollo Comunal Formulados - ALIADOS	Plan	521	
		Planes de Desarrollo Comunal Ejecutados - ALIADOS	Productores	2,240	10 492 071
		Inversiones en Desarrollo Territorial - SN	Plan	107	158 241
		Recursos Naturales Manejados por comunidades - SN	Productores	125	2 514 670
		Planes de Manejo de Recursos Naturales ejecutados SS I	Ha	5 500	
		Planes de Manejo de Recursos Naturales ejecutados SS II	Plan	100	1 103 264
		Proyectos de Manejo de Pastos ejecutados	Productores	27	
			Productores	1 485	
FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES INNOVADORAS	INDICADOR DE RESULTADO	Planes de Manejo de Recursos Naturales ejecutados SS I	Plan	125	2 116 080
	INDICADOR DE PRODUCTO	Planes de Manejo de Recursos Naturales ejecutados SS II	Productores	5 500	
		Capacitación y asistencia técnica brindada por ALIADOS	Plan	129	2 257 706
		Fortalecimiento de capacidades de acceso al mercado	Productores	5 676	
		Capacitación realizada en Manejo Integral de Praderas	Ha	778	
			Productores	7	1 649 776
			Productores	1 558	
			Número	2 975	
COMERCIALIZACIÓN Y EXTRACCIÓN DE GUANO DE LA ISLA	INDICADOR DE RESULTADO	Campesinos que fortalecieron capacidades y/o conocimientos recuperados	Eventos	5	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Eventos de Fortalecimiento de Capacidades Locales SS I	Productores	125	700 870
		Eventos de Fortalecimiento de Capacidades Locales SS II	Eventos	5	
		Capacitación y asistencia técnica brindada por ALIADOS	Productores	125	760 695
		Fortalecimiento de capacidades de acceso al mercado	Eventos	159	
		Capacitación realizada en Manejo Integral de Praderas	Productores	3 975	318 410
	INDICADOR DE RESULTADO	Guano de las Islas Vendido	Eventos	156	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Volumen de Guano de Isla Extraído y Vendido	Productores	3 900	749 278
		Aves Marinas Censadas	Eventos	13	
			Productores	325	175 425
			S./	18 433 810	-
			TM	24 000	9 966 045
			Animal (aves guaneras)	5 500	3 173 000

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia

CUADRO 17: OBJETIVO 3 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2011)

LÍNEA DE ACCIÓN	INDICADORES Y METAS				
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PIA (S/)
ACCESO A MERCADOS	INDICADOR DE RESULTADO	Familias que mejoran su acceso al mercado	Familias	26 818	
		Contratos de Promoción Comercial	Número	92	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Planes de Negocio Locales ejecutados con el Proyecto Sierra Sur I	Planes	190	1 250 000
			Productores	4 180	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Planes de Negocio Locales ejecutados con el Proyecto Sierra Sur II	Planes	735	4 814 345
			Productores	16 170	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Planes de Negocio ejecutados con el Proyecto ALIADOS	Planes	248	6 666 889
			Productores	5 456	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Planes de Negocios elaborados con el Proyecto ALIADOS	Planes	21	55 440
		Eventos de Capacitación para la Promoción de Negocios Rurales - ALIADOS	Eventos	121	168 694
	INDICADOR DE PRODUCTO	Planes de Negocios implementados con Proyecto Sierra Norte	Planes	46	6 234 450
			Productores	1 012	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Volumen de Producción Local con apoyo de el Mercadeo AO	TM	288	68 225
			Productores	493	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Eventos de capacitación para el desarrollo empresarial	Eventos	28	40 936
			Productores	700	

*Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia*

30

CUADRO 18: OBJETIVO 4 - INDICADORES DE PRODUCTO Y RESULTADO (2011)

LÍNEA DE ACCIÓN	INDICADORES Y METAS				
	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PIA (S/)
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	INDICADOR DE RESULTADO	Inversión realizada por AGRORURAL	S/.	141 640 496	
		Índice de Gestión Administrativa	%	100	
	INDICADOR DE PRODUCTO	Documentos de Gestión del Proyecto Sierra Sur I elaborados	Informe	12	94 379
		Documentos de Gestión del Proyecto Sierra Sur II elaborados	Informe	12	439 734
		Documentos de Gestión del Proyecto ALIADOS elaborados	Informe	84	4 979 234
		Documentos de Gestión del Proyecto Sierra Norte elaborados	Informe	48	2 433 566
		Documentos de Gestión del Proyecto Chaninchasun elaborados	Informe	6	81 850
		Documentos de Gestión del Proyecto PROABONOS elaborados	Informe	12	5 294 765
		Documentos de Gestión de Proyectos de Mecanización elaborados	Informe	12	1 327 771
		Documentos de Gestión del Proyecto Jircán elaborados	Informe	12	47 300
		Documentos de Gestión del Proyecto de Promoción y Desarrollo de Agricultura Orgánica elaborados	Informe	84	150 098
		Informes de Administración y Monitoreo del Manejo de RRNN en la Sierra Sur (EX MARENASS) elaborados	Informe	12	712 275
		Sostenibilidad de Inversiones para el Fortalecimiento de los Mercados Rurales en el Corredor Puno Cusco apoyado	Informe	12	55 722
		Documentos de Gestión de AGRORURAL elaborados	Informe	12	17 582 991
		Documentos de Gestión Administrativa - Sostenibilidad de inversiones Infraestructura de Riego	Informe	48	750 000
		Documentos de Gestión Administrativa - Sostenibilidad de la Conservación de Suelos	Informe	48	1 080 000
		Documentos de Gestión Administrativa - Sostenibilidad de la Producción Agropecuaria	Informe	36	960 000
		Documentos de Gestión Administrativa - Sostenibilidad de la Reforestación	Informe	36	690 000

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia

1.5 Descripción de los procesos actuales

1.5.1 Descripción de los proyectos/programas que conforman y coordina AGRORURAL

Mediante D.S. N°014-2008-AG se dispuso la fusión en AGRORURAL de las siguientes entidades:

- **Unidad de Coordinación del Proyecto Manejo de Recursos Naturales de la Sierra Sur – MARENASS:**

Institución encargada de ejecutar actividades, proyectos y/o programas de manejo de recursos naturales y de otros activos de propósito múltiple para promover el desarrollo de las familias campesinas. Para ello, se buscaba la articulación de sus negocios rurales a los mercados a fin de mejorar la calidad de vida de las poblaciones asentadas en las zonas de pobreza crítica de la sierra del Perú.

Su ámbito de acción abarcaba los departamentos de **Ayacucho, Apurímac y Cuzco**. El proyecto trabajaba en las comunidades con el objetivo de ampliar las áreas cultivables e



incrementar el valor comercial de los recursos naturales para la producción de los agricultores de estos tres departamentos. MARENASS consideraba un enfoque de desarrollo de capacidades a través del ejercicio de la ciudadanía y la búsqueda de la equidad. Asimismo, buscaba el fortalecimiento de los activos campesinos tanto intangibles (capital humano, social, cultural, organizacional, educación, etc.) como fijos (suelo, agua, praderas, cultivos, vivienda, ganado, recursos financieros, etc.); y tecnológicos (prácticas, conocimientos, recursos genéticos, vegetales y animales, tecnología adaptada, etc.). Para ello contaba con los siguientes objetivos específicos:

Mejoramiento de la calidad de vida: Promovía el mejoramiento de las viviendas y el ambiente a través de un mejor ordenamiento territorial comunal desde la perspectiva campesina.

Manejo de los recursos naturales: Promovía el manejo de los recursos naturales productivos como el manejo de las praderas, manejo del agua y suelos, promoción de la conservación de la biodiversidad, manejo del ganado, y mejoras en los cultivos y la siembra de pastos.

Desarrollo del capital social y humano: Fortalecía las capacidades de los pobladores rurales en aspectos organizativos, administrativos, contables, temáticos productivos, temáticos ambientales, de planificación y autoevaluación, de gestión, de promoción de ingresos y en negocios con grupos organizados, en particular con las mujeres.

Promoción de la inclusión social: Consideraba a la mujer campesina como actora principal del desarrollo, así como a los niños y niñas. Por ello los apoyaba con el establecimiento de negocios rurales y por medio de la educación ambiental. También apoyaba a los ancianos (as), huérfanos, discapacitados, yernos y viudas con acciones específicas de acuerdo a sus capacidades.

Estos objetivos eran articulados a través de siete ejes de intervención: (i) entrega de recursos financieros a las propias comunidades y a los productores mediante fondos concursables; (ii) planificación y autoevaluación comunal; (iii) interaprendizaje campesino – campesino que garantice la sostenibilidad de las innovaciones tecnológicas; (iv) pasantías de interaprendizaje en experiencias exitosas; (v) servicios de asistencia técnica; (vi) fortalecimiento de las capacidades locales; y (vii) establecimiento de alianzas, demandas y propuestas en mancomunidad.

MARENASS estaba compuesto por los siguientes proyectos, algunos de los cuales siguen siendo ejecutados:

- **Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra - Aliados:**

Tiene como objetivo mejorar los activos y las condiciones económicas de las familias campesinas en las áreas seleccionadas; fortalecer sus capacidades regionales y locales para el desarrollo territorial; y mejorar la capacidad del gobierno para implementar una estrategia de desarrollo rural de la sierra a través de la promoción de los negocios rurales y el apoyo al desarrollo comunal. La inversión total se estima en US\$ 34.93 millones para un período de cinco años

(2008 – 2013) financiada a través de una operación de endeudamiento externo entre la República del Perú y el BIRF.

El ámbito de intervención del programa abarca 255 distritos rurales de la sierra en los departamentos de **Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Pasco y Huánuco**. Para los 5 años de horizonte del Programa ALIADOS, se ha previsto trabajar secuencialmente con aproximadamente 875 Comunidades Campesinas, y 620 organizaciones de productores, atendiendo aproximadamente a 53 600 familias.

El programa se organiza a partir de tres componentes conforme al Manual Operativo.

CUADRO 19: COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES – ALIADOS

Componentes	Sub-Componente
Promoción de negocios Rurales	<ul style="list-style-type: none">• Promoción y difusión para generación de iniciativas rurales• Elaboración de Planes de Negocios• Fondo para Negocios Rurales
Apoyo al Desarrollo Comunal	<ul style="list-style-type: none">• Promoción y difusión• Elaboración de Perfiles de Proyectos comunitarios• Fondo de Apoyo al Desarrollo Comunal
Gestión del Desarrollo y Monitoreo del Programa	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación del Desarrollo de la Sierra Rural• Gestión y Monitoreo del Programa• Gestión y Monitoreo-Regiones

Fuente: POA 2011 ALIADOS

- Proyecto Sierra Sur:

El proyecto Sierra Sur se enmarca en el Convenio de Préstamo N° 602 – PE suscrito en octubre de 2004 entre el FIDA y la República del Perú para la ejecución del “Proyecto Fortalecimiento de Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur”, el cual finalizará en el año 2011. Anteriormente, el proyecto era dependiente del MIMDES a través del FONCODES.

El objetivo general del proyecto es lograr que los campesinos y microempresarios de la sierra sur aumenten sus ingresos y activos tangibles, y valoricen sus conocimientos, organización social y autoestima. Para ello cuenta con los siguientes objetivos específicos: (i) mejorar el manejo y la calidad de los recursos naturales productivos; (ii) promover el incremento de las oportunidades de generación de ingresos de las familias rurales que conducen pequeñas explotaciones agropecuarias y negocios; (iii) promover el reconocimiento y valorización de los conocimientos de los ciudadanos y sus activos culturales; y (iv) gestionar y administrar en forma eficiente los recursos del Proyecto.

El ámbito de intervención del proyecto se ubica en la zona sur andina del Perú, abarcando espacios de las regiones **Arequipa, Cusco, Puno, Moquegua y Tacna**. En este ámbito, el proyecto interviene en 120 distritos catalogados en condiciones de pobreza o extrema pobreza. La población objetivo del Proyecto

está compuesta por 15 000 familias rurales que se encuentran en condiciones de pobreza o extrema pobreza. Sobre esta población objetivo orienta sus acciones Sierra Sur con la finalidad de facilitarles accesos y desarrollar competencias para que salgan de la pobreza.

Los componentes y subcomponentes del proyecto se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO 20: COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES – SIERRA SUR

Componentes	Subcomponentes
Manejo de Recursos Naturales	Formación y Manejo de Activos Físicos Productivos
	Capacitación de Campesino a Campesino
Fortalecimiento de los Mercados Locales	Desarrollo de Negocios Locales
	Apoyo a la Intermediación Financiera Rural
Gestión del Conocimiento y Activos Culturales	Valorización de Conocimientos Locales y Activos Culturales
	Seguimiento y Evaluación
Gestión y Administración del Proyecto	-

Fuente: POA SIERRA SUR 2011

- **Proyecto Sierra Norte:**

El Proyecto “Fortalecimiento de los Activos, Mercados y Políticas de Desarrollo Rural de la Sierra Norte”, se inicio el 23 de febrero del 2009 con la firma del Convenio de Préstamo Nº 744-PE. El Costo Total del Proyecto es de US\$.21 718 millones para un periodo de cinco años (2009 – 2014).

El proyecto tiene como objetivo general mejorar las capacidades de los productores rurales para valorar sus activos y aprovechar las oportunidades de generación de ingresos en la sierra norte del Perú. El objetivo principal es la acumulación de activos humanos, sociales, naturales, físicos y financieros de los pobladores rurales, pequeños productores y microempresarios. Para ello presenta los siguientes objetivos específicos:

- Fortalecimiento de la capacidad de las instituciones locales, comunidades y organizaciones rurales para manejar los recursos naturales bajo su jurisdicción.
- Permitir a las comunidades y a las organizaciones rurales revertir el proceso de deterioro de los recursos naturales llevando a cabo actividades productivas y económicamente viables en las zonas priorizadas
- Fortalecer las organizaciones de los pobres rurales, pequeños productores y empresarios incluyendo mujeres y jóvenes aumentando sus capacidades de gestión, posicionamiento en el mercado y actividades empresariales.

- Mejorar y profundizar el acceso a servicios de asistencia técnica orientados hacia el mercado, y servicios de apoyo empresarial a los pequeños productores, microempresarios y organizaciones.
- Incrementar los activos financieros de las mujeres en situación de pobreza por medio de la movilización del ahorro y los microseguros.
- Favorecer el desarrollo del capital social y cultural de la población beneficiaria especialmente de las mujeres y su participación en el territorio.
- Acompañar y coordinar procesos entre instituciones públicas, privadas y las organizaciones de beneficiarios para el desarrollo rural, territorial y las inversiones relacionadas.
- Profundizar el conocimiento de las mejores prácticas y opciones políticas para contrarrestar la pobreza rural.

El ámbito de intervención del Proyecto abarca los departamentos de Amazonas, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque (12 provincias y 115 distritos, de los cuales el 96,5% pertenecen los primeros dos quintiles de mayor pobreza). El proyecto ha identificado a 20,040 familias de productores agropecuarios, artesanos, pequeños y microempresarios de los distritos identificados.

El proyecto cuenta con cuatro componentes: (i) manejo comunal de recursos naturales y valorización de los activos físicos; (ii) desarrollo de iniciativas empresariales y fortalecimiento de los activos financieros; (iii) fortalecimiento del desarrollo territorial y gestión del conocimiento; y (iv) gestión, monitoreo y evaluación.

- **Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos provenientes de Aves Marinas – PROABONOS.**

El Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas – PROABONOS, fue creado mediante Ley N° 26857, el 13 de septiembre de 1997, sobre la base de la ex Superintendencia de Fertilizantes de la Empresa Nacional Pesquera S.A. (PESCA PERÚ), con el objetivo de realizar las tareas de recolección, procesamiento y comercialización del Guano de las Islas, como actividad empresarial subsidiaria de acuerdo a lo previsto en el artículo 60º de la Constitución Política del Perú.

El D.S. N° 014-2008-AG que aprueba la fusión de distintas entidades del MINAG a AGRORURAL, señala que toda referencia normativa aplicable a PROABONOS se entenderá como hechas a AGRORURAL. En tal sentido, la extracción, procesamiento y comercialización del guano vienen a constituirse en una actividad propia de la Sub Dirección de Insumos y Abonos como órgano inherente a la Dirección de Operaciones, conforme se especifica en el Manual Operativo de AGRORURAL.

Para la actividad de extracción, AGRORURAL ejerce su competencia sobre las islas y puntas guaneras, ubicadas en el litoral peruano (Cuadro 21), mientras que para la comercialización el programa articula las acciones a través de todas las Direcciones Zonales. Por su parte, la población objetivo del programa está constituida por pequeños agricultores, y las comunidades campesinas y nativas, especialmente de las zonas rurales del país.

El objetivo general de PROABONOS es conservar la población de aves y mamíferos marinos, así como realizar un manejo racional y sostenible de las reservas de guano en islas y puntas del litoral, con el fin de ofrecer a las comunidades campesinas, nativas y agricultores, un abono orgánico con calidad y cantidad certificada. Para ello presenta los siguientes objetivos específicos:

- Conservar y monitorear las aves marinas en islas y puntas asegurando su reproducción, la explotación racional y reposición cíclica del guano de acuerdo con el Plan de Manejo anual 2011 aprobado por el SERNANP.
- Realizar el transporte marítimo del guano desde las islas y puntas Guaneras del litoral hacia los almacenes centrales de acuerdo al Plan Anual de Transporte 2011
- Comercializar el Guano de las Islas de acuerdo al Plan Anual de Comercialización 2011.

CUADRO 21: MAPA DEL PERÚ CON SEÑALIZACIÓN DE ISLAS Y PUNTAS GUANERAS



Fuente: POA 2011 – PROABONOS

Las líneas de acción del programa son las siguientes:

Comercialización del Guano en el mercado interno principalmente en zonas rurales del país, de acuerdo al Plan Anual de Comercialización.



Extracción del Guano de acuerdo al Plan de Recolección que incluye ejecutar la campaña de recolección, tamizado, ensacado, cosido, arrumado en Isla, estiba.

Transporte del Guano que comprende el transporte marítimo del guano, desde las Islas hasta los puertos de embarque, desestiba y su posterior traslado vía transporte terrestre a los almacenes de PROABONOS.

Dirección, Supervisión y Administración para brindar el apoyo necesario de recursos humanos, materiales y financieros para una eficiente y dinámica gestión.

Conservación, Mantenimiento, Control y Monitoreo de Aves Marinas en Islas y Puntas que comprende la promoción y difusión regional para una sensibilización comunal que contribuya a la conservación, protección y monitoreo de las aves marinas en islas y puntas, y en zonas adyacentes marinas. Esta línea de acción incluye el seguimiento y control de la población de aves marinas.

Los principales productos de cada línea de intervención se resumen en el cuadro 22.

CUADRO 22: PRINCIPALES PRODUCTOS – PROABONOS

LINEAS DE ACCION	PRODUCTO
Comercialización de Guano de la Isla	Guano de Isla Vendido
	Eventos de Difusión y Capacitación Realizados
	Publicaciones Elaboradas
Extracción y Transporte de Guano de la Isla	Guano de Isla Recolectado
	Guano de Isla Transportado
Dirección, Supervisión y Administración	Documentos de Gestión Elaborados
Seguimiento y Control de la Población de Aves Marinas en Islas y Puntas	Censos Mensuales Realizados
	Estudios e Investigaciones Realizados
	Talleres de Sensibilización Realizados
	Operativos en Zonas de Caza Furtiva Realizados
Protección de Islas y Puntas Guaneras y Zonas Adyacentes con Guardianía	22 Islas y 9 Puntas Guaneras y Zonas Adyacentes Vigiladas

Fuente: POA 2011 - PROABONOS

- **Programa de Servicios de Apoyo para acceder a Mercados Rurales – PROSAAMER.**

El 15 de marzo de 2005 el Gobierno del Perú y el BID suscribieron el Contrato de Préstamo Nº 1586/OC-PE para el “Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales” - PROSAAMER, por un total de US\$ 25 millones por un lapso de 4 años.

El PROSAAMER es un programa de asistencia técnica del MINAG que tiene como objetivo general mejorar el acceso de los productores rurales a mercados de bienes y servicios mediante el suministro de servicios tales como información agraria y capacitación empresarial. Para ello presenta los siguientes objetivos específicos:



37

- Mejorar la generación, acceso y uso de información agropecuaria apropiada para la toma de decisiones de los agricultores y demás agentes del sector agrario.
- Generar nuevos negocios rurales en el ámbito de seis corredores económicos, mediante la prestación de servicios de asesoría empresarial, que contribuyan a disminuir los costos de transacción articulando competitivamente a los productores organizados con el mercado.
- Aumentar las capacidades de formulación, análisis, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y servicios provistos por las instituciones del sector público.

El ámbito de acción del programa abarca el nivel nacional. De acuerdo al estudio de viabilidad del proyecto, la población objetivo está integrada por aproximadamente 2 500 000 personas, que se ubican en las zonas rurales del país. La mayor parte de la población rural se concentra en la costa y sierra. El proyecto tiene dos tipos de beneficiarios directos: (i) 443 000 – 453 000 productores agropecuarios y (ii) 300 funcionarios de entidades del MINAG en las DRA, AA, OPD y Proyectos Especiales tanto a nivel central como regional. En el primer caso, entre 18 000 y 28 000 pequeños y medianos productores habrían generado alrededor de US\$ 200 millones de ventas adicionales.

Los componentes del proyecto son los siguientes:

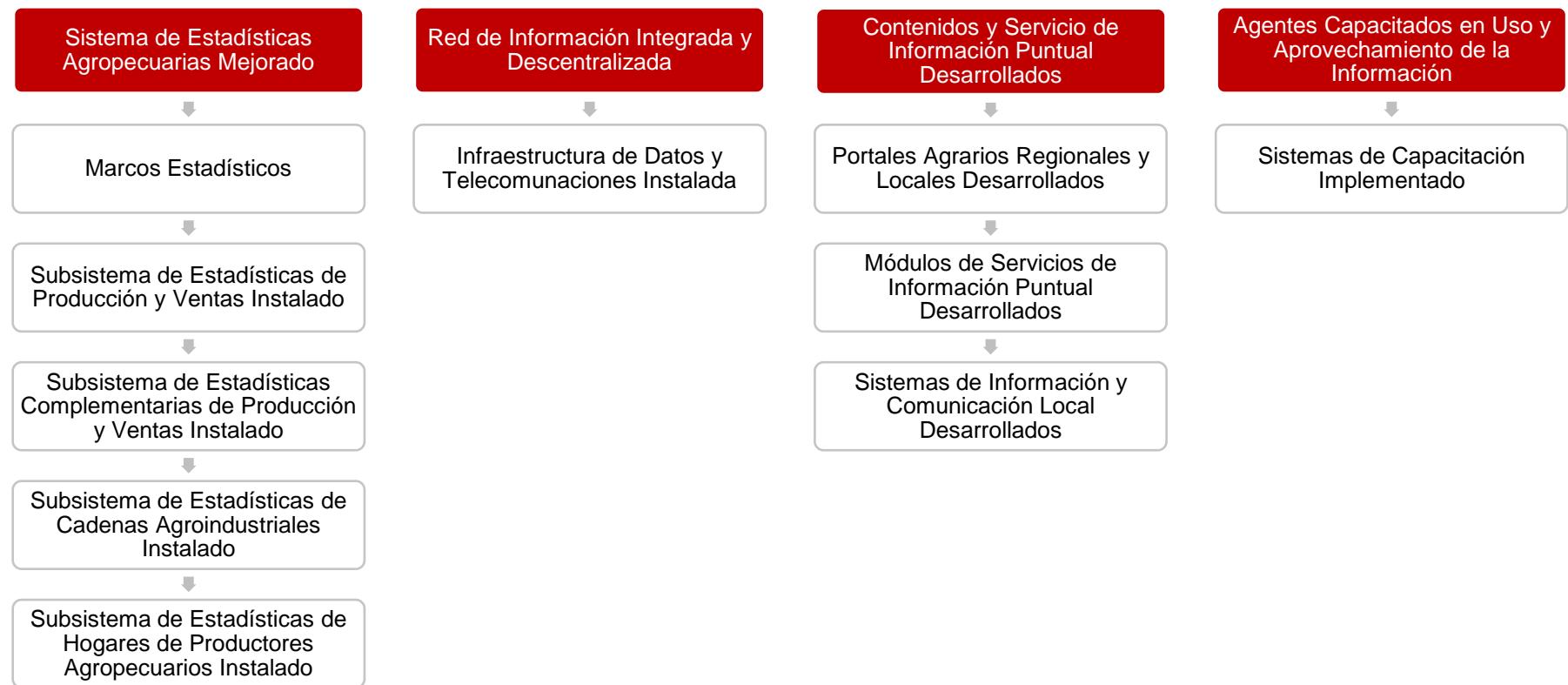
Componente 1: Información para el Desarrollo Rural → Consiste en la modernización del Sistema de Información Agraria, mediante el mejoramiento de las estadísticas agrarias, el procesamiento de datos y divulgación de la información agraria a través de diferentes medios. Para ello se plantea la creación de una red para el acceso e intercambio electrónico de datos entre las diferentes instituciones del sector y usuarios del sistema.

Componente 2: Servicios de Asesoría Empresarial → Consiste en el financiamiento de la provisión de servicios de asesoría empresarial a grupos de productores rurales organizados, para la generación y consolidación de nuevos negocios rurales en el ámbito de seis corredores económicos de la costa. Para ello, se contratará la prestación de dichos servicios con operadores especializados para apoyar la creación de negocios rurales que promuevan nuevos productos (no tradicionales) y/o nuevos esquemas de comercialización. Este componente tiene un ámbito de acción focalizado en seis corredores económicos de la Costa: Piura, Lambayeque – Cajamarca, La Libertad, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.

Componente 3: Fortalecimiento de la Gestión del SPA → Consiste en fortalecer las funciones ejecutivas y operativas del MINAG en sus distintas instituciones para aumentar la eficiencia, coordinación e integración entre sus actividades dando énfasis a la articulación de funciones y competencias entre los niveles central y regional, en el marco de la descentralización. Asimismo, este componente plantea fortalecer y desarrollar proceso, procedimientos y sistemas metodológicos; dotar a las instituciones de equipos modernos y vehículos livianos; mejorar infraestructura; y capacitar a los equipos internos del MINAG.

El siguiente cuadro muestra las líneas de intervención de cada componente así como los productos provistos en cada una de ellas al año 2011.

CUADRO 23: LÍNEAS DE INTERVENCIÓN Y PRODUCTOS DEL PROYECTO PROSAAMER



- **Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos – PRONAMACHCS⁴.**

El PRONAMACHCS se constituía en un órgano técnico desconcentrado del MINAG que contaba con autonomía técnica, económica y administrativa. Su misión era promover el manejo sustentable de los recursos naturales en las cuencas de la sierra, el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones rurales y la preservación del medio ambiente por medio de proyectos de inversión pública. Mientras que su objetivo general era contribuir al desarrollo rural sostenible en las cuencas y microcuencas de la sierra altoandina.

El programa desarrollaba acciones que contribuían al logro de los siguientes objetivos estratégicos:

- Contribuir al manejo y conservación del agua en las microcuencas.
- Contribuir a la reducción de la pobreza rural, mediante el manejo y conservación de los recursos naturales, apoyando la producción y transformación de productos agrarios, y fortaleciendo las organizaciones campesinas.

PRONAMACHCS desarrollaba sus actividades en 18 departamentos, a través de 13 Gerencias Departamentales y 83 Agencias Zonales localizadas en ámbitos de la sierra que abarcaban, 126 provincias, 783 distritos y 700 microcuencas, y beneficiaban a 4 345 organizaciones campesinas y 144 242 familias en situación de pobreza y extrema pobreza.

Los componentes del programa eran los siguientes:

Infraestructura de Riego: Provisión de infraestructura económica en apoyo de la producción rural mediante el desarrollo y ampliación de la pequeña y mediana infraestructura de riego con la participación directa de las organizaciones. Esto para incrementar la producción y productividad agrícola en zonas deprimidas de la región altoandina, con un adecuado manejo y mantenimiento con participación de los usuarios.

Reforestación: Promoción del manejo integrado de los recursos naturales, integrando y articulando las actividades conservacionistas, y ampliando las áreas reforestadas. Para ello se promovió la producción de plantones, el establecimiento, y el manejo de plantaciones forestales y agroforestales a fin de contribuir con la protección y conservación de las microcuencas hidrográficas.

Conservación de Suelos: Promoción del manejo integrado de los recursos naturales, integrando y articulando las actividades conservacionistas con aquellas asociadas a la producción, organización empresarial y acceso al mercado. Para ello se apoyó el acondicionamiento de los suelos en laderas mediante la construcción de obras mecánico – estructurales que permitan reducir la erosión y mantener o recuperar la capacidad productiva de los suelos y promover la organización en las microcuencas.

Apoyo a la Producción: Promover la competitividad a través del fortalecimiento de las capacidades de los productores, para mejorar la productividad de cultivos y productos

⁴ Una mayor descripción y análisis del proyecto PRONAMACHCS se incluye en la parte dos de esta sección.

agroindustriales y añadir valor a los productos para la inserción comercial. Para ello se reincorporó al proceso productivo las áreas acondicionadas con prácticas de conservación de suelos; y se brindó asistencia técnica para mejorar la producción y productividad de las áreas agrícolas, forestales y pastos. Asimismo se promovió la transformación de productos agrarios, la articulación del campesino con el mercado; y se intentó elevar la productividad de los principales cultivos en las comunidades campesinas de Apurímac, Huancavelica y Ayacucho.

Mediante R.M. N° 0368-2009-AG del 5 de mayo del 2009, se declaró concluido el proceso de fusión de AGRORURAL con los proyectos MARENASS, PROABONOS, PROSAAMER y PRONAMACHCS como entidades absorbidas. El cuadro 24 muestra las coincidencias existentes entre proyectos asociadas a sus componentes y subcomponentes:

CUADRO 24: COINCIDENCIAS ENTRE COMPONENTES PROYECTOS FUSIONADOS

Componentes	AGRORURAL	MARENASS	PROABONOS	PROSAAMER	PRONAMACHCS
Manejo RR.NN	X	X	X		X
Acceso a Mercados	X	X			
Información Agraria	X			X	
Asesoría Empresarial				X	
Asistencia Técnica	X	X		X	X
Fortalecimiento de Activos	X	X			
Negocios Rurales	X	X		X	X
Comercialización/ Extracción/ Transporte de Guano	X		X		
Seguimiento y Monitoreo de Población de Aves Marinas	X		X		
Fortalecimiento SPA	X			X	
Microfinanzas	X				

Elaboración propia

1.5.2 Proceso de absorción y fusión de los proyectos / programas que conforman y coordina AGRORURAL

En el marco del proceso de modernización del Estado y con la finalidad de establecer un nuevo marco institucional que permita asumir los nuevos roles del sector Agricultura, mediante el D.L. N° 997, del 13 de marzo de 2008, se aprueba la Ley de Organización y Funciones del MINAG. Dicha norma, en su Segunda Disposición Complementaria final, crea el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRO RURAL).

Luego de la creación de AGRORURAL mediante y la disposición de la fusión de los cuatro programas que lo conformaron, se designaron a los miembros de la Comisión de Transferencia de activos, personal, acervo documentario, posición contractual, derechos, obligaciones y pasivos comprendidos en el proceso de fusión, mediante la R.M. N° 825-2008-AG de fecha 17 de diciembre de 2008, modificada por D.S. N° 1023-2008-AG. Un elemento de mucha relevancia es que los programas inmersos en la referida fusión, han acumulado una rica experiencia de intervención que debe ser sistematizada para identificar

las mejores prácticas con la finalidad de ser replicadas en el funcionamiento de AGRORURAL.

Los miembros de esta Comisión terminaron su trabajo de conclusión del proceso de fusión, el 31 de marzo de 2009, cumpliendo con lo establecido en el D.S. N° 036-2008-AG. El 5 de mayo de 2009, mediante R.M. N°0368-2009-AG, se declaró concluido el proceso de fusión, incluidas las designaciones de todos los cargos de confianza y de dirección resolviéndose además que los procedimientos administrativos contenidos en el TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos) de las entidades absorbidas se mantendrán vigentes en tanto se apruebe el TUPA de AGRORURAL.

Finalmente, el 30 de diciembre de 2010 se aprobó el D.S. N° 017-2010-AG que precisa que el personal proveniente de la fusión del ex - PRONAMACHCS será absorbido por el Ministerio de Agricultura.

Durante el proceso de absorción y fusión, se dieron diversos instructivos para los responsables de las Sub Comisiones de Entrega, que estaban conformadas por los siguientes cinco equipos de trabajo:

- De Administración
- De Planificación, Presupuesto y Proyectos.
- De Comisión de Asesoría Jurídica.
- De Comisión de Control Interno.
- De Comisión de Informática.

Durante todo este proceso se siguieron los lineamientos para implementar el proceso de fusión de entidades de la Administración Pública Central, cuya Directiva (Directiva N°1-2007-PCM/SGP) fue aprobada el 15 de marzo del 2007, mediante R.M. N°084-2007-PCM. A partir del mes de abril de 2009 los programas y proyectos fusionados, se ejecutan a través de AGRORURAL.

Cabe indicar que el artículo 4° de los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del ROF por parte de las entidades de la Administración Pública, aprobados por DS N° 043-2006-PCM, señala que la definición de las funciones y, de ser el caso, la estructura orgánica de los programas y proyectos se aprueba mediante un Manual de Operaciones. En ese sentido, mediante R.M. N° 0829-2008-AG, del 7 de octubre de 2008, se aprobó el Manual de Operaciones de AGRORURAL; y con R.M. N° 0873-2008-AG, de la misma fecha, se designó al Arq. Rodolfo Luis Beltrán Bravo como Director Ejecutivo de AGRORURAL. No obstante, debido a que dicho Manual de Operaciones establecía un modelo de gestión que no permitía la suficiente operatividad del programa y no incorporaba los elementos necesarios para una gestión descentralizada, se dejó sin efecto la R.M. N° 0829-2008-AG y, mediante R.M. N° 1120-2008-AG, del 24 de diciembre de 2008, se aprobó el vigente Manual de Operaciones.

Finalmente, con la emisión de las Resoluciones Directorales N° 002, 003, 004, 005, 006, 007, 008, 009 y 010-2008-AG-AGRORURAL-DE, de fecha 6 de enero de 2009, se designan los funcionarios que ocuparán los siguientes cargos dentro de la estructura orgánica de AGRORURAL: Jefe de la Oficina de Planeamiento, Director de Servicios Rurales, Sub Director de Desarrollo de Mercados, Director de Operaciones, Jefe de la Oficina de

Administración, Jefe de la Unidad de Tesorería, Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica. Asimismo, mediante Resoluciones Directoriales N° 005 y 011-2008-AGAGRURAL- DE, de fecha 7 de enero de 2009, se designan al Jefe de la Unidad de Sistemas y Tecnología de Información, y al Sub Director de Insumos y Abonos.

1.5.3 *Justificación de la absorción y fusión de los proyectos/programas que conforma y coordinada AGRORURAL.*

La absorción y fusión de los proyectos y programas que conforma y coordina AGRORURAL tuvo como finalidad mejorar la coordinación entre los distintos actores públicos presentes en los territorios rurales, racionalizar personal, generar economías de escala y evitar duplicaciones en el trabajo realizado por las diferentes organizaciones; y, especialmente, generar mayores sinergias en la reducción de la pobreza y extrema pobreza en las zonas rurales.

A partir de la Ley N° 29157, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se inició un proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con el objetivo de mejorar la gestión pública. En el marco de dicha Ley, se publicó el D.S. N° 024 – 2007 del MINAG con la finalidad de mejorar la capacidad operativa del sector Agricultura así como establecer un nuevo marco institucional que le permita al MINAG asumir sus nuevos roles, evitando superposiciones y duplicidad de funciones. De esta forma, mediante dicho decreto legislativo, el MINAG se declaró en reorganización, lo cual implicó un redimensionamiento de su rol, funciones y objetivos.

En el marco de este proceso de reorganización, se promulgó el D.L. N° 997 de fecha 13 de marzo de 2008, el cual crea AGRORURAL como Unidad Ejecutora adscrita al Vice-ministerio de Agricultura, con el objetivo de articular las acciones relacionadas con la promoción del desarrollo agrario rural en el marco de los Lineamientos de Política establecidos para el sector Agricultura.

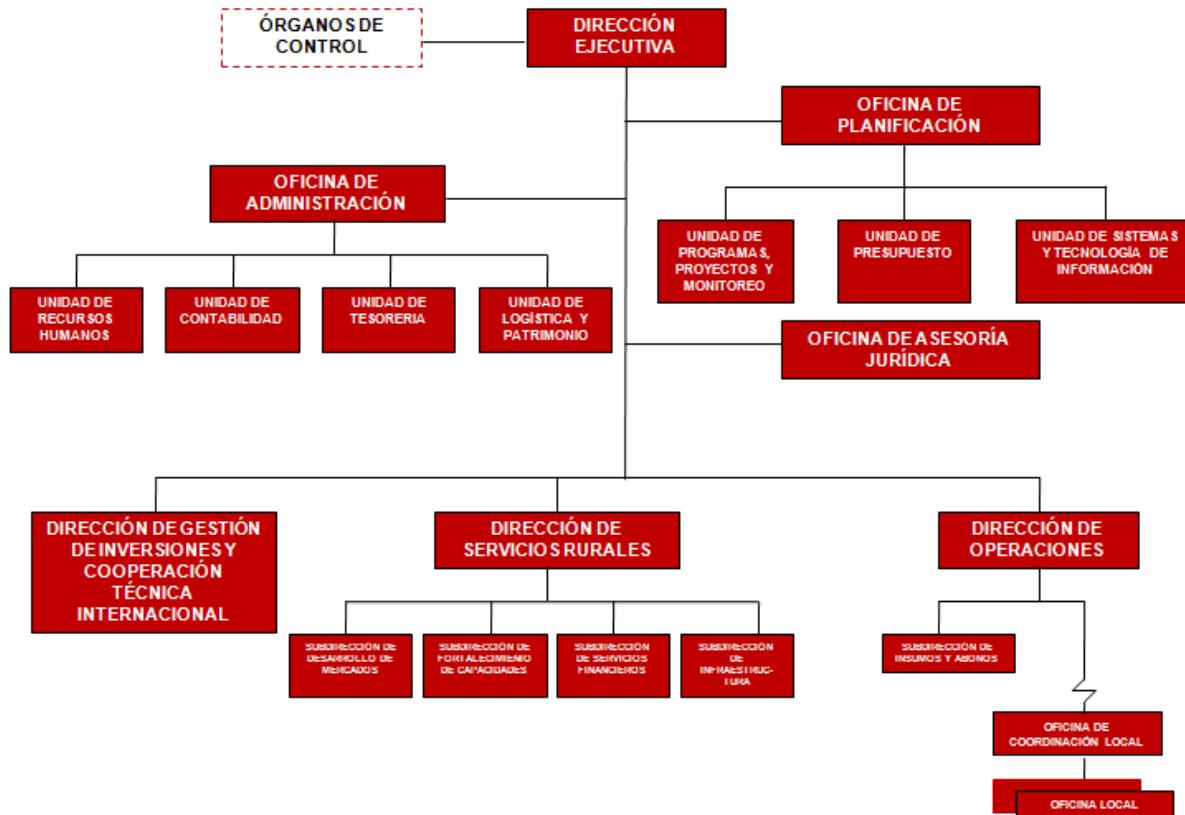
Con respecto a PRONAMACHCS y MARENASS, el D.L. N° 997 afirma que ambos programas cumplen con la misma finalidad promoviendo el desarrollo sostenible de las comunidades localizadas en zonas de pobreza, particularmente en el caso de aquellas ubicadas en zonas altoandinas, sin que existan sinergias entre sí que permitan aprovechar las economías de escala en la ejecución de sus proyectos. Asimismo, señala que varias de las actividades realizadas por PROSAAMER y MARENASS son coincidentes sobre todo en las acciones asociadas a la generación de planes de negocio, asistencia técnica, capacitación de productores locales, fortalecimiento de las capacidades de gestión y acceso a mercados.

Por lo tanto, la fusión se justifica en la medida en que el diagnóstico del MINAG mostraba un alto grado de descoordinación entre programas y proyectos y dentro de los mismos territorios de intervención, obligando al poblador rural a recurrir a múltiples instituciones para satisfacer sus necesidades de servicios. La existencia de múltiples interlocutores descoordinados, atomiza los esfuerzos desplegados generando competencia entre sí mismos. Es por ello que el MINAG plantea una estrategia nacional donde AGRORURAL representa un instrumento sectorial agrario que, en teoría, provee servicios de forma unificada en cada uno de los territorios rurales.

1.5.4 Descripción de la estructura organizacional y de los mecanismos de coordinación de AGRORURAL.

El organigrama de AGRORURAL se presenta a continuación (Cuadro 25). Se puede observar que se tienen tres direcciones: Dirección de Servicios Rurales, Dirección de Operaciones y Dirección de Gestión de Inversión y Cooperación Técnica Internacional.

CUADRO 25: ORGANIGRAMA AGRORURAL



Fuente: *Manual Operativo AGRORURAL (2008)*

El ex PRONAMACHCS tiene todos sus componentes fusionados en la Dirección de Operaciones, con excepción del componente 4 que es ejecutado por la Subdirección de Desarrollo de Mercado. Actualmente, la Unidad de Logística puede realizar requerimientos para todos los proyectos aprobados en todas las regiones y lograr economías de escala en las compra de insumos necesarios para su ejecución. No obstante, aún se mantiene un carácter centralizado en la ejecución del gasto por departamentos, debido a que diversos bienes que se destinan a otras regiones se cargan financieramente a la sede central de AGRORURAL ubicada en Lima.

Para el ejercicio fiscal del año 2010, la dotación de recursos humanos de las unidades orgánicas se muestra en el siguiente cuadro. Se puede observar que aquellas que representan más del 50% del total se encuentran en las Direcciones Zonales de Cusco, Ancash, Cajamarca, Ayacucho y Puno. El personal ubicado en la Dirección de Operaciones y la Oficina de Administración alberga a la mayor cantidad de personal contratado.

J. M. R. S. G. P. G. M. N.

**CUADRO 26: NÚMERO DE PERSONAL POR UNIDADES ORGÁNIZAS DE AGRORURAL
(Ejercicio fiscal 2010)**

Unidad orgánica	CAP	CAS	RHP	TOTAL	%
Dirección Ejecutiva		6	5	11	1.54%
Oficina de Administración	29	49	64	142	17.84%
Oficina de Asesoría Jurídica	3	2	11	16	2.03%
Oficina de Planificación	9	12	11	32	3.85%
Dirección de Operaciones	14	67	73	154	20.57%
Dirección de Servicios Rurales	15	14	8	37	4.13%
Dirección de Inversiones y Cooperación Técnica Internacional	2	1	2	5	0.56%
PROSAMER (1)			10	10	1.40%
Corredor Puno Cusco (1)		10		10	1.40%
MARENASS (2)		9		9	1.26%
ALIADOS (2)	34		8	42	3.50%
CHANCHASUN (2)	7		1	8	0.63%
Dirección Zonal Amazonas (3)	26	1	3	30	2.38%
Dirección Zonal Ancash (3)	87	6	13	106	8.75%
Dirección Zonal Apurímac (3)	42	3	11	56	4.90%
Dirección Zonal Arequipa (3)	45	2	20	67	6.23%
Dirección Zonal Ayacucho (3)	83	1	13	97	7.77%
Dirección Zonal Cajamarca (3)	77	2	21	100	8.61%
Dirección Zonal Cusco (3)	90	6	16	112	9.38%
Dirección Zonal Huancavelica (3)	51	1	16	68	5.95%
Dirección Zonal Huánuco (3)	28	2	8	38	3.36%
Dirección Zonal Junín (3)	49	2	10	61	5.11%
Dirección Zonal La Libertad (3)	52	5	18	75	6.86%
Dirección Zonal Lima (3)	36	4	14	54	5.04%
Dirección Zonal Puno (3)	71	7	11	89	7.49%
TOTAL	850	212	367	1429	100%

Notas: (1) Proyectos asignados a la Dirección de Servicios Rurales.

(2) Proyectos asignados a la Dirección de Operaciones

(3) Incluye personal de las Agencias Zonales.

Fuente: "Información Pública de la Intervención Pública Evaluada – AGRORURAL"
Elaboración propia

1.6 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación

1.6.1 Rol de AGRORURAL en la evaluación de los proyectos/programas/ componentes que lo conforman. Indicadores de evaluación.

La normativa vigente asociada al monitoreo y evaluación es la R.M. 1120-2008-AG del 23 de septiembre de 2008, que aprueba el Manual de Operaciones y su contenido, en el que se establecen, entre otros puntos, la relación de funciones de la Unidad de Programas, Proyectos y Monitoreo, y los lineamientos para el monitoreo y evaluación de AGRORURAL.

No obstante, la Dirección Ejecutiva y su órgano asesor de planificación conducen el proceso de formulación del programa, los procesos de planeamiento estratégico y la programación del Plan Operativo Anual (POA), instrumento clave para la definición de las metas anuales del programa. El POA es un instrumento que le permite a AGRORURAL realizar,


47

trimestralmente, la coordinación, seguimiento y monitoreo de las actividades que emprende el Programa, así como para organizar los procesos de selección y contratación, y los desembolsos que requieran ser programados durante el año a través del PAAC.

Según el Manual Operativo vigente de AGRORURAL, la Dirección Ejecutiva de es la encargada del sistema de planificación, seguimiento y evaluación del Programa. Este sistema tiene una relación técnico-funcional con el sistema de seguimiento del SNIP y plantea dos tipos de evaluación: las evaluaciones intermedias y las de impacto.

Las **evaluaciones intermedias** tienen como objetivo medir los resultados, avances y metas de las actividades y proyectos. Estas evaluaciones serían realizadas cada dos años por consultores externos para garantizar su objetividad y, a partir de ellas, se tomen las medidas necesarias de ajuste entre el MINAG y AGRORURAL. Los resultados de las evaluaciones intermedias deben servir de base para que, tanto al interior del Programa como en el MINAG, se acuerden las medidas necesarias para asegurar el logro de las metas y objetivos. Hasta el presente se han realizado las evaluaciones intermedias del proyecto Sierra Sur, PROSAAMER, PRONAMACHCHS, entre otros.

Las **evaluaciones de impacto** serían realizadas después de cinco años de terminado un proyecto para determinar el impacto y nivel de logro alcanzado por los proyectos en base a los objetivos planteados. En este caso, se requiere una exhaustiva evaluación que implica el desarrollo de un encuesta diseñada a partir de un marco muestral en el que se incluye a los hogares beneficiarios y al grupo control del área de influencia del programa. Adicionalmente, cada muestra debe adecuarse a las características propias de las actividades y proyectos.

De acuerdo con el POI 2011 de AGRORURAL:

“AGRORURAL aún no cuenta con un sistema integrado de seguimiento, lo cual es una debilidad institucional, por lo que se requiere analizar los sistemas existentes en los diversos proyectos que conforman AGRORURAL y a partir de ellos elaborar un sistema único de seguimiento con una amplia base de datos”

Algunos de los proyectos que forman parte de AGRORURAL cuentan con sus propios sistemas y mecanismos de evaluación y monitoreo. Por ejemplo, en el caso de PROSAAMER y ALIADOS, estos cuentan con sus propios estudios de línea de base y, en ambos casos, se están desarrollando las evaluaciones de impacto respectivas. Por otro lado, Sierra Sur, cuenta con un estudio de línea de base y una evaluación intermedia de sus operaciones.

1.6.2 *Rol de AGRORURAL en el seguimiento y monitoreo de los proyectos/programas/ componentes que lo conforman. Indicadores de seguimiento.*

Según el Manual Operativo vigente, el Sistema de Seguimiento y Evaluación permite desarrollar un monitoreo trimestral de las actividades y proyectos del programa a partir de una línea de base y de indicadores específicos. Este proceso se desarrolla desde la Oficina de Planificación (Unidad de Programas, Proyectos y Monitoreo) que posee las siguientes funciones:



Luis Fernando
Sandra
Pedro

- Asesorar a los Órganos de Dirección y demás órganos del Programa en aspectos de política y planeamiento institucional para la consecución de sus objetivos.
- Diseñar participativamente los POA del Programa y ponerlo a consideración de la Dirección Ejecutiva así como monitorear y evaluar su desarrollo.
- Formular el PIA en cumplimiento de las directivas del MEF.
- Formular las propuestas periódicas de modificación del PIA.
- Diseñar e implementar un sistema estandarizado de monitoreo y evaluación del Programa y formular indicadores de gestión, desarrollo y resultados físicos, que permitan medir y evaluar su eficiencia y eficacia, en el marco del financiamiento nacional y extranjero.
- Ejecutar el seguimiento y consolidar la evaluación de los objetivos y metas trazadas por el Programa en concordancia con las normas nacionales y contratos, convenios y/o acuerdos vigentes con organismos internacionales y entidades financieras que cofinancian AGRORURAL.
- Formular proyectos de inversión pública alineados con los objetivos del Programa, en materia de servicios rurales, gestión financiera e infraestructura básica, en coordinación con la Dirección de Gestión de Inversiones y Cooperación Técnica Internacional, y las áreas técnicas y operativas de AGRORURAL.
- Emitir periódicamente informes operativos físicos y financieros de AGRORURAL que muestren la situación de avance de las metas, cumplimiento de objetivos y satisfacción de los beneficiarios. Mensual, trimestral, semestral y anualmente, dichos informes serán puestos a consideración de la Dirección Ejecutiva
- Diseñar e implementar procesos estandarizados de recolección, procesamiento, sistematización y difusión de información estadística, que sirvan para la toma de decisiones de las distintas áreas del Programa.
- Proponer los estudios de base necesarios que se requieran para la consecución de los objetivos del Programa.
- Participar en la concertación de líneas de financiamiento interna y externa para la ejecución de proyectos vinculados con el manejo integral del Programa.
- Coordinar la elaboración de los documentos normativos de gestión con las diferentes dependencias del Programa

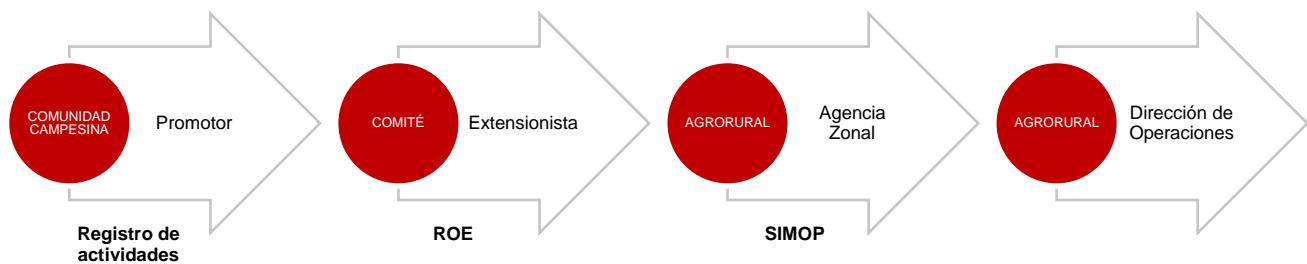
Para cumplir con sus funciones de seguimiento y monitoreo, la Oficina de Planificación tiene como principal fuente de información a los Planes Operativos Anuales (POA). Otras fuentes de información con las que cuenta la Oficina de Planificación son los informes de gestión, de ejecución y el resto de documentos en el que existan datos de los proyectos que ejecuta AGRORURAL. La Oficina de Planificación presenta los informes de monitoreo cada seis meses para mostrar los avances del Programa, los problemas que se presentaron, las acciones para reducirlos y la programación para los siguientes meses.

La Oficina de Planificación cuenta con una unidad especializada que tiene a su cargo el monitoreo de los programas: la Unidad de Programas, Proyectos y Monitoreo, encargada de realizar el monitoreo y evaluación de los planes estratégicos y operativos para el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, esta unidad conduce el Sistema de Monitoreo y Evaluación en coordinación con las distintas instancias del Programa. El jefe de dicha unidad es designado por Resolución Directoral.

El proceso de monitoreo de las actividades específicas de AGRORURAL, se inicia con el promotor de la comunidad campesina que recolecta en campo – a través de los cuadernos

de registro de actividades – la información sobre las obras, los beneficiarios y los avances. El promotor entrega esta información al extensionista de AGRORURAL, quien a su vez transcribe la información en el Registro Organizado del Extensionista (ROE), y la remite semanalmente a las Agencias Zonales, quienes a su vez la ingresan en el Sistema de Monitoreo de Proyectos (SIMOP), a modo de avance físico y financiero. El SIMOP es una herramienta informática en formato SQL que permite la administración y gestión integral de los proyectos. La información del SIMOP es utilizada principalmente por la Dirección de Operaciones y la Dirección de Servicios Rurales.

CUADRO 27: FLUJOGRAMA SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO



Fuente: Manual de Operaciones PRONAMACHCS (2000)

1.6.3 Disponibilidad y uso del sistema de información

Actualmente, AGRORURAL no dispone de un sistema de información central adecuadamente estructurado que permita integrar la información de los distintos programas y proyectos que ejecuta.

Según la información revisada y las entrevistas con directivos de AGRORURAL, previo a la fusión PRONAMACHCS disponía con un ad hoc que integraba la información técnica y presupuestal de las actividades ejecutadas. Luego de la fusión, dicho sistema quedó descontinuado, dado que no había sido diseñado para servir a un sistema integrado y complejo como AGRORURAL. De acuerdo con representantes de la Oficina de Planificación, ésta se encuentra desarrollando el nuevo SIMOP que estará listo a fines de 2011.

Paralelamente, AGRORURAL cuenta con un sistema de información altamente sofisticado que se encuentra en las etapas finales de su proceso de implementación y que incluye la sistematización, unificación y actualización de las bases de datos de todos los proyectos que conforman el Programa.

AGRORURAL tiene una oficina denominada la “Sala de Operaciones”, diseñada especialmente para monitorear el Programa en su conjunto. Esta oficina cuenta con la siguiente información:

- **Base de datos georeferenciada** de cada una de las obras realizadas y bienes ofrecidos. En esta base se puede identificar claramente la ubicación geográfica, altitud, número de beneficiarios, monto invertido, fecha de ejecución, entre otros. Este sistema está actualizado en un 99% para el caso de cobertizos, 80% para el

caso de reforestación y 10% para el caso de irrigación. En el caso de conservación de suelos todavía no se ha iniciado la actualización.

- **Base de datos de beneficiarios** (Sistema Único de Beneficiarios) que consolida a los beneficiarios de todos los proyectos de AGRORURAL a través del DNI. Por lo tanto, a partir de esta base, se puede conocer qué tipo de servicio u obra ha recibido cada beneficiario. Este sistema está actualizado en un 70% dado que se está recuperando información anterior al proceso de fusión. Se espera que el sistema proporcione información para el período 2006 – 2011.
- **Monitoreo de ejecución presupuestal** a partir de información brindada por el SIAF.
- **Monitoreo de desastres naturales** a partir de información proporcionada por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI).

Por otro lado, es importante mencionar que la alta dirección de AGRORURAL está realizando las coordinaciones necesarias con el Programa Juntos para cruzar bases de datos y obtener información complementaria que contribuya al diseño de la estrategia de salida o graduación de los beneficiarios de Juntos.

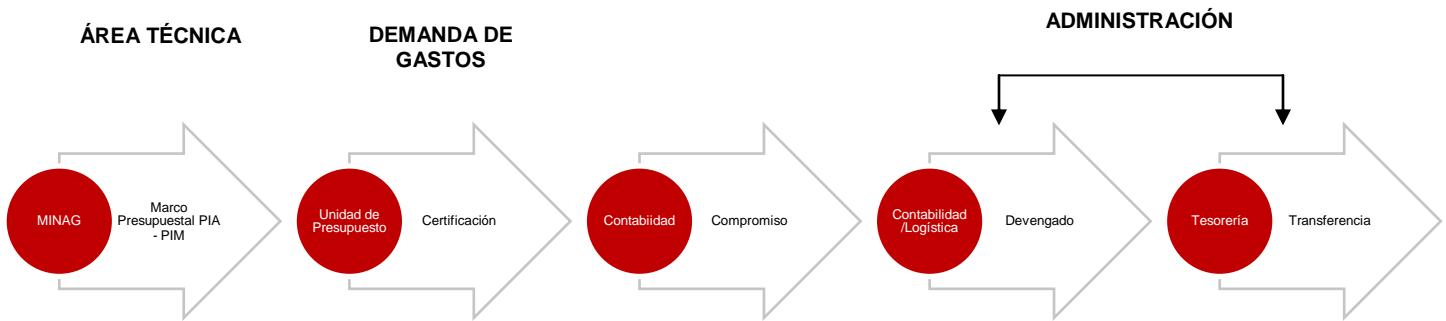
Finalmente, AGRORURAL cuenta con un Sistema de Administración de Convenios (SISECO), que actualmente tiene información desde el origen de AGRORURAL.

1.7 Presupuesto y resultados

1.7.1 Criterios de asignación, transferencia de recursos y/o modalidad de pago.

De acuerdo a la normatividad presupuestal vigente, se tiene que son las Direcciones de Operaciones y de Servicios Rurales las que solicitan la programación de los recursos presupuestarios. Estos recursos deben ser aprobados para posteriormente ser incluidos en el calendario de pagos que corresponde a todos aquellos compromisos, que hayan sido devengados. Posteriormente, el Área de Tesorería es la responsable de efectuar la transferencia de los recursos correspondiente (Cuadro 28).

CUADRO 28: DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS – AGRORURAL



*Fuente: "Información Pública de la Intervención Pública Evaluada – AGRORURAL"
Elaboración propia*

Existen procedimientos de transferencia de recursos y transferencia de bienes dependiendo de la naturaleza del gasto:

Transferencia de recursos:

Los recursos financieros van dirigidos directamente a una cuenta corriente de la Dirección Zonal y/o Agencia Zonal, los cuales han sido previamente designados por la Dirección de Operaciones y/o Servicios Rurales. Estos recursos son incluidos en un cuadro analítico de gastos, el cual es remitido a Administración para que las áreas de contabilidad y tesorería procedan a efectuar las respectivas fases de compromiso y devengado (contabilidad); y giro y transferencia (tesorería). Estos recursos financieros la elaboración de expedientes técnicos, estudios, adquisición de materiales, herramientas y/o medicinas, supervisiones, capacitación, etc., los cuales, dependiendo del gasto, son trasladados a los beneficiarios del proyecto que se está ejecutando.

Transferencia de bienes:

Para el caso de la transferencia de bienes, esta se puede desarrollar de dos formas: (i) a partir de la entrega de la obra directamente ejecutada con materiales asignados por AGRORURAL y con la mano de obra comunal; y (ii) por medio de capacitaciones que se desarrollan en las distintas comunidades.

Con respecto a los criterios de asignación de recursos, el documento “Información Pública de la Intervención Pública Evaluada – AGRORURAL” plantea como **población objetivo** a las organizaciones de pobladores y familias rurales del país, que cumplen con las siguientes características de forma individual y no excluyente:

- Ingresos diarios menores a US\$ 2.
- Extensión agrícola menor a 10 hectáreas brutas.
- Fuerza de trabajo familiar mayor al 50%.
- Bajos niveles de asociatividad.
- Producción primaria sin valor agregado.

La jurisdicción geográfica intervenida actualmente comprende todo el sector rural del Perú, con prioridad en el ámbito agrario particularmente en zonas con menor grado de desarrollo económico y altos niveles de pobreza.

Sobre la base de las entrevistas sostenidas con el Director de Planificación de AGRORURAL, se ha podido identificar dos criterios de asignación de recursos, el primero con una lógica de “abajo hacia arriba” y el segundo con una lógica de “arriba hacia abajo”.

La lógica de “**abajo hacia arriba**” permite, a través de la interacción de múltiples actores sociales, identificar los intereses, problemas y potencialidades de desarrollo de determinado territorio y/o grupo social, y, en consecuencia, determinar objetivos y acordar acciones destinadas a resolver los problemas identificados. Este instrumento permite la participación de los representantes de las comunidades campesinas en la identificación y priorización de proyectos.

Adicionalmente se han establecidos criterios en función de los cuales debe estar enmarcada la demanda de los beneficiarios:

- Crecimiento de la productividad agraria.
- Cobertura de infraestructura económica y productiva.
- Acceso a mercados
- Transferencia de información
- Desarrollo empresarial
- Acceso a financiamiento
- Fortalecimiento de capacidades

Esta demanda debe provenir de manera directa e ineludible de parte de los beneficiarios directos del Programa (comunidades campesinas, productores rurales o asociaciones agrarias). Para ello, la Ventanilla Única constituye un sistema de organización funcional traducida en una plataforma de todos los servicios ofrecidos por los programas y proyectos que ejecuta AGRORURAL.

En este proceso, la recepción de la demanda de los potenciales beneficiarios debe contar con el personal adecuado para determinar si los clientes demandantes de los productos y servicios ofrecidos por AGRORURAL cumplen con las características mencionadas anteriormente e identificar si sus demandas son consistentes con los criterios anteriores.

Culminada esta etapa, el personal debe elaborar el perfil básico de cada proyecto, los cuales deben ser entregados al Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR) para su evaluación y posterior ejecución. El CLAR es un órgano representado por el Estado peruano y la sociedad civil, cuyos miembros representan, cada uno, una determinada institución (Cuadro 29). Los CLAR tiene dos funciones principales: (i) ejecución de proyectos y (ii) asignación de recursos en algunos casos.

CUADRO 29: COMPOSICIÓN DEL COMITÉ LOCAL DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS

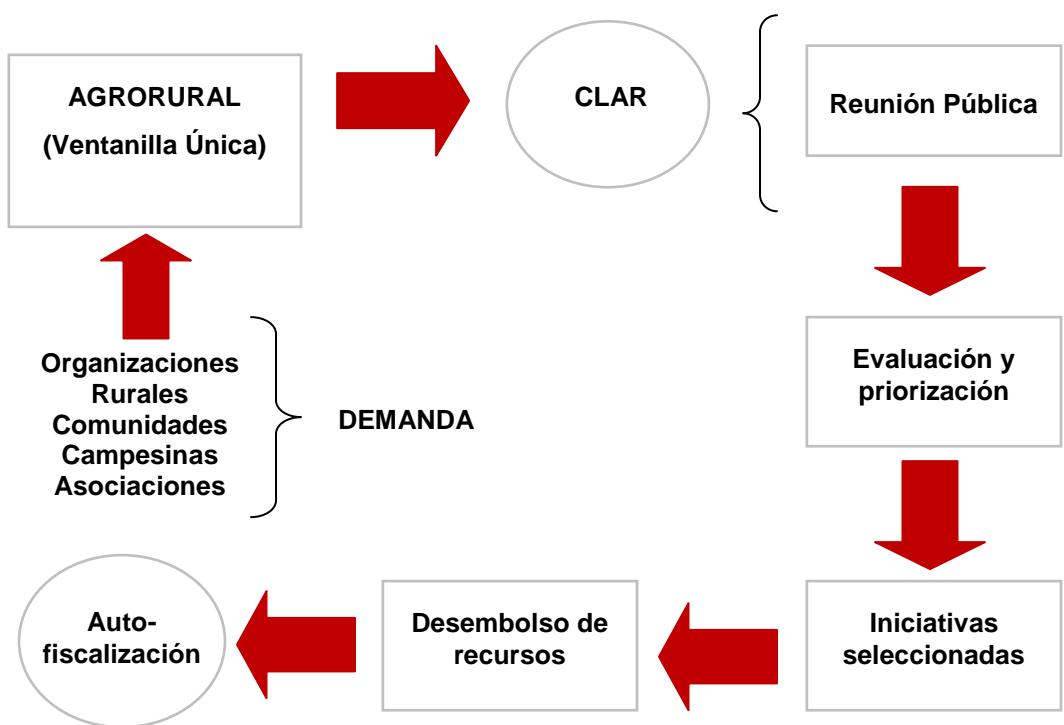


Fuente: Manual de Operaciones AGRORURAL (2008)

[Firmas] 53

En el caso del Gremio de Productores y de la Comunidad Beneficiaria, la selección de representantes se debe realizar a través de una elección en una asamblea pública en donde asistan sus respectivos miembros. Los representantes elegidos deberán ser acreditados por AGRORURAL. De esta forma, los CLAR asignan los recursos del Programa tomando en consideración la focalización territorial de las inversiones y un enfoque de demanda heredado de PRONAMACHCS. Todos los miembros del CLAR llevan a cabo una reunión pública con participación de la población en el área de influencia directa de las iniciativas presentadas donde éstas son evaluadas para determinar cuáles serán priorizadas y seleccionadas para ser cofinanciadas por AGRORURAL. Finalmente, se realizan los desembolsos de recursos gradualmente hacia los beneficiarios previa exposición de los avances en una sesión pública para promover la fiscalización y la rendición de cuentas por parte de los miembros del CLAR (Cuadro 30).

CUADRO 30: MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS – AGRORURAL



Por lo tanto, de acuerdo a la documentación revisada, los criterios de focalización aplicados a través de los CLAR no sólo favorecerían la participación e incorporación de los miembros más pobres de las comunidades campesinas en los procesos de toma de decisiones sino que también implicarían una asignación más eficiente y transparente de los recursos. Asimismo, este mecanismo representaría un instrumento determinante en la relación existente entre AGRORURAL y las instituciones locales (municipios) para que éstas puedan cofinanciar y cogestionar las inversiones en función de las necesidades de su jurisdicción.

Por otro lado, la lógica de “**arriba hacia abajo**” se encuentra asociada con los lineamientos propios de cada uno de los componentes y productos brindados por AGRORURAL. Estos lineamientos actúan como un filtro de las iniciativas y propuestas presentadas por los beneficiarios potenciales del Programa. Por ejemplo, en el caso de la construcción de cobertizos se toma en consideración el Mapa de Heladas e información georeferenciada; mientras que en el caso de la instalación de plantones éstas deben tomar en cuenta un conjunto de criterios técnicos asociados a la calidad del suelo, densidad, zonificación, condiciones agroclimáticas, disponibilidad del agua y mano de obra, entre otros criterios. Estos criterios son tomados en cuenta por el CLAR para la asignación de recursos.

1.7.2 Destino de los ahorros producto de las fusiones.

Una de las alternativas para cuantificar los ahorros producto de la fusión, es estimar los ahorros monetarios producto de la disminución de gastos fijos y variables asociados a la reducción de personal y fusión de actividades.

En el caso de los ahorros en términos de personal se puede analizar el gasto corriente como porcentaje del gasto total. Sin embargo, es importante mencionar que no se pueden inferir estos ahorros del simple análisis de las cifras presentadas en el SIAF, debido a que durante muchos años (en particular durante la vigencia de PRONAMACHCS), las remuneraciones del personal contratado para desarrollar los proyectos financiados por JBIC y el Banco eran consideradas como gasto de capital. Más aún, a finales del año 2010, aproximadamente 570 trabajadores del ex –PRONAMACHCS fueron incorporados dentro de la planilla del MINAG, como empleados permanentes (nombrados).

Se pueden mencionar algunos casos de ahorros de personal de manera cualitativa que permiten calificar la magnitud de los ahorros. Por ejemplo, PROABONOS (adscrito a la Dirección de Operaciones) redujo su personal significativamente, y aumentó su eficiencia al aumentar de dos puntos de distribución y venta de abono, a más de 25 puntos de distribución ubicadas en las Agencias Zonales.

Otra forma de evaluar los ahorros de la fusión es considerar el valor agregado⁵ asociado a los logros cuantitativos y cualitativos que AGRORURAL ha obtenido desde su creación, los cuales se resumen en el siguiente cuadro.

⁵ La información fue brindada por la Oficina de Operaciones de AGRORURAL.

CUADRO 31: VALOR AGREGADO AGRORURAL (Abril 2009 – Abril 2010)

Ex – Unidad Ejecutora	Indicador	Situación antes de la fusión	Valor agregado con la creación de AGRORURAL
PROABONOS	Puntos de venta de guano de isla	02 puntos de distribución y ventas	25 puntos de distribución y ventas a través de las Agencias Zonales
	Recolección promedio anual	14 TM recolectado sólo en el período junio-diciembre	18 – 21 TM recolectado todo el año con la supervisión del SERNANP
	Condiciones laborales y de seguridad del personal dedicado a la recolección	Sin uniforme no asistencia médica	Uniformes, mejor alimentación y asistencia médica
PRONAMACHCS	Promedio plantones instalados por año	30 millones al año con financiamiento del JBIC y Tesoro Público	60 millones al año sin financiamiento del JBIC y con alianzas con gobiernos locales, regionales y empresas privadas
	Participación en ejes estratégicos del sector	Gestión del Agua y Desarrollo Rural	Gestión del Agua, Acceso a Mercados, Capitalización y Seguros, y Desarrollo Rural
SIERRA SUR Y SIERRA NORTE	Promoción de cuentas de ahorro en el sistema financiero	Sólo en el ámbito del proyecto. Entrega de incentivos en efectivo de hasta US\$. 125.	En 4 distritos más fuera del ámbito de los proyectos (Ayacucho). Incentivos en canasta de US\$. 0.67 por participante (ahorro de US\$. 124.33)
		Alianzas con Instituciones Financieras Locales	Alianza con el Banco de la Nación
	Promoción de microseguros	Cofinanciamiento de costo de prima	Coordinación con otro programas sociales como JUNTOS. Asegurado paga el total de la prima
		Empresa aseguradora no financiera difusión de información ni capacitación.	Empresa aseguradora financiará difusión de información y capacitación por un importe de 15% del costo de la prima
		Alcance geográfico local	Alcance nacional
	Promoción de microcrédito agropecuario	-	En coordinación con AGROBANCO (S/.8 millones de créditos promovidos)
	Promoción de los CLAR	Sólo en el ámbito de los proyectos financiados por FIDA	En otros espacios territoriales con el apoyo de REMURPE
PROSAAMER	Ejecución financiera promedio	53% anual	76% anual
PROYECTOS DE INVERSIÓN	Ferias Agropecuarias	De carácter distrital y desarrolladas por los programas y proyectos, financiando los gastos de transporte, alimentación y alojamiento de los campesinos participantes	Desarrollo de un Sistema de Ferias (SISFER) el cual facilita la programación de las ferias que desarrolla AGRORURAL: Ferias Distritales "De la Chacra a la Olla"
			Institucionalización de las Ferias "De la Chacra a la Olla" en Lima Metropolitana, en 14 distritos de Lima, desarrollando 3 ferias por semana y financiamiento los gastos logísticos.
			Integración de las Ferias Distritales con el MINSA para capacitar y sensibilizar en temas de nutrición
			Participación anual de 2 ferias internacionales (Mistura y Expoalimentaria)
			Promoción de productos a través del e-marketing (internet)
			Articulación de productos agrícolas usando unidades de transporte más baratas como el Ferrocarril Central
			Fondos concursables para la participación en las Ferias Internacionales

J. García *E. Carrión* *P. P. Pérez*
Fuente: Oficina de Operaciones, AGRORURAL

J. García *E. Carrión* *P. P. Pérez*
58

Finalmente, la SGP indica en su Informe N° 10-2008-PCM-SGP que el MINAG, en su Informe Sustentatorio para la aprobación de la fusión, argumentó que ésta generaría un ahorro inicial de S/.7 000 000 en el 2008; y que dicho ahorro se vería incrementado en los siguientes años de funcionamiento de AGRORURAL, ya que disminuirán las oficinas regionales que mantenían algunos de los programas y proyectos fusionados. Hasta el año 2011, ello significaría un ahorro acumulado de S/. 50 000 000.

1.7.3 PIA/PIM vs. Presupuesto Ejecutado.

CUADRO 32: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO – AGRORURAL 2007 - 2011 (S.)

AÑO ¹	PIA	PIM	EJECUCIÓN	AVANCE (%)
2007	146 187 516	234 254 294	163 787 697	69.90
2008	198 967 764	268 703 762	209 300 475	77.90
2009	185 103 687	302 884 932	268 413 738	88.90
2010	178 853 226	186 127 729	142 075 883	76.30
2011 ²	141 640 496	147 556, 22	132 800 420	90.00
TOTAL	850 752 689	1 138 526 739	916 378 213	80.50

Fuente: SIAF – MEF
Elaboración propia

CUADRO 33: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR PROGRAMA – AGRORURAL (S.)

PROGRAMA	PIA	PIM
PRONAMACHCS	138 772 194	163 859 662
PROABONOS	13 584 098	16 702 195
MARENASS	27 942 672	28 239 768
PROSAAMER	18 668 800	18 764 705
TOTAL AGRORURAL	198 967 764	227 566 330

Fuente: Informe Técnico Sustentario 2008, MINAG

1.8 Relación inter-institucional

Uno de los principales objetivos perseguidos por el MINAG en el marco del proceso de fusión de AGRORURAL fue la búsqueda de una mayor optimización de la coordinación sectorial dentro del territorio de intervención del Estado. Como parte del cumplimiento de las políticas públicas y en función al proceso de modernización del gobierno, existía la necesidad de ejecutar actividades coordinadas y articuladas que permitan reducir la pobreza rural y promover el desarrollo del sector agrario. Sin embargo, debido a que el desarrollo rural involucra actividades que trascienden lo estrictamente agrícola y que las actividades ejecutadas por AGRORURAL son competencia del MINAG, es necesaria la conformación de alianzas estratégicas y de coordinación con otros organismos e instituciones que intervienen en los territorios rurales.

En este sentido, AGRORURAL representa una “Ventanilla Única” de servicios para sus beneficiarios y un aliado estratégico de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales debido a que su naturaleza jurídica le otorga la capacidad de generar convenios, alianzas público-privadas y de Cooperación Técnica Internacional en los territorios en donde tiene presencia. De esta forma, de acuerdo al Manual Operativo del Programa, las intervenciones deben ejecutarse bajo un sistema de alianzas: a nivel central, con otros sectores con incidencia en las economías rurales y a nivel local con los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otros aliados estratégicos. Así, una de las funciones generales de AGRORURAL es desarrollar acciones que promuevan las sinergias institucionales tanto a nivel nacional como regional y local.

El documento “Propuesta de Lineamientos de Política para de Desarrollo Rural: Desde las experiencias del programa AGRORURAL del Ministerio de Agricultura”, plantea la necesidad de construir un Estado eficiente, transparente y descentralizado debido a la necesidad de promover la articulación intrasectorial y transectorial de políticas así como la coordinación entre proyectos, programas, instituciones, públicas y privadas, y organizaciones rurales para generar una intervención más eficiente del Estado a través de los gobiernos locales.

Para ello se proponen tres políticas:

- **Reforzamiento del marco institucional** que facilite la acción articulada en los tres niveles de gobierno, fomentando la coordinación interinstitucional por medio de inversiones público-privadas.
- **Fomento del desarrollo de capacidades y la modernización de la gestión del sector público agrario.** Una de las líneas de intervención es la descentralización de AGRORURAL a los Gobiernos Regionales que tiene como objetivo mejorar la infraestructura y equipamiento de las Direcciones Regionales Agrarias y las Agencias Agrarias, y simultáneamente, desarrollar sus capacidades en relación a la planificación y gestión. Para ello se desarrollará un sistema integrado de planeamiento estratégico, operativo y presupuestal así como de monitoreo y evaluación de los proyectos ejecutados por dichas instituciones.
- **Promoción del incremento de capacidades técnicas y de gestión** en el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos más eficientes y eficaces a escala nacional, regional y local.

Para lograr la aplicación eficiente de estas políticas se proponen distintos instrumentos como el Presupuesto Participativo, los Comités de Asignaciones de Recursos (CLAR) y los Fondos Concursables, actualmente considerados en el Manual Operativo de AGRORURAL.

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con funcionarios de AGRORURAL, esta entidad ha coordinado con la Estrategia CRECER para armonizar la focalización de la inversión pública de los programas sociales. Asimismo, con el Programa Juntos se ha coordinado para desarrollar una base de datos de beneficiarios y una estrategia de salida o “graduación” para los participantes de Juntos.

AGRORURAL también se encuentra participando en una iniciativa del MTC liderada por Provías Rural para coordinar los planes operativos de las entidades que trabajan en el ámbito

rural. Asimismo, mantienen convenios con todos los gobiernos regionales y gobiernos locales.

Además, AGRORURAL ha acordado convenios con el sector privado, incluyendo empresas del sector minero para potenciar las actividades de Responsabilidad Social, y con ONGs vinculadas a temas de desarrollo rural como microfinanzas y microseguros.

Desde su creación AGRORURAL viene suscribiendo diversos convenios con otros programas públicos y agentes del Estado considerando diversos objetivos aunque todos ellos vinculados con el desarrollo rural y la disminución de la pobreza de la población ubicada en zonas rurales. Estos convenios se resumen en los cuadros siguientes de acuerdo con el portal institucional del programa:

CUADRO 34: CONSOLIDADO DE CONVENIOS 2009

Convenio	Objetivo	Participantes	Vigencia
Convenio de cooperación institucional entre el gobierno regional de huancavelica y AGRORURAL	Establecer un marco de cooperación para promover medidas de adaptación al cambio climático, desarrollo de capacidades y asistencia técnica, preservación de los recursos naturales así como coordinar iniciativas conjuntas para la generación de proyectos agropecuarios para el logro de objetivos de políticas públicas de agricultura y así mejorar la condición de pobreza de la población rural más necesitada.	Ministro de Agricultura, AGRORURAL, Presidente de gobierno de huancavelica.	2 Años
Convenio de cooperación estratégica entre el gobierno regional de Lima, AGRORURAL y la asociación civil Promoviendo el Desarrollo del Medio Ambiente	Establecer un marco de cooperación que permita desarrollar capacidades, recursos, brindar y recibir capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica. Coordinar iniciativas conjuntas orientadas a la generación de proyectos agropecuarios y forestales.	Gobierno regional de lima, AGRORURAL, Asociacion Promoviendo Desarrollo Sostenible.	2 Años
Convenio de colaboración institucional entre ENAPU y AGRORURAL.	Apoyo mutuo entre las partes con la finalidad que ENAPU brinde a AGRORURAL servicios portuarios.	ENAPU y AGRORURAL.	5 Años
Convenio de cooperación entre municipalidad distrital de Aurahua y Agrorural	Establecer condiciones de mutua colaboración a fin de culminar la elaboración del perfil de inversión del programa de desarrollo integral y sostenible en la cuenca San Juan Chincha.	AGRORURAL y Municipalidad de Aurahua	2 AÑOS
Convenio de marco de cooperación estratégico entre AGRORURAL y la Fundación de desarrollo integral de Nuevo Pachacutec	Establecer un marco de cooperación que permita desarrollar capacidades, recursos, brindar y recibir capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica. Coordinar iniciativas conjuntas orientadas a la generación de proyectos agropecuarios y forestales. Así mismo busca implementar una estrategia de desarrollo ambiental sostenible.	Fundación de Desarrollo Integral de Nuevo Pachacutec y AGRORURAL	1 Año
Convenio específico de cooperación estratégico entre AGRORURAL y la Fundación de desarrollo integral de Nuevo Pachacutec	Establecer una alianza estratégica para ejecutar acciones de forestación de 1580 plantones forestales ornamentales en zonas áridas del local de las instituciones educativas que conforman el proyecto Unidad Laboral de Pachacutec.	Fundación de Desarrollo Integral de Nuevo Pachacutec y AGRORURAL	1 Año
Convenio de marco de cooperación estratégico entre AGRORURAL y la municipalidad distrital de Chanchay	Establecer un marco de cooperación que permita desarrollar capacidades, recursos, brindar y recibir capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica. Coordinar iniciativas conjuntas orientadas a la generación de proyectos agropecuarios y forestales. Así mismo busca implementar una estrategia de desarrollo ambiental sostenible.	AGRORURAL y alcalde de Chanchay	2 Años
Convenio de colaboración interinstitucional entre gobierno regional de Huanuco y AGRORURAL.	Establecer condiciones de mutua colaboración para formular estudios de pre inversión a nivel de perfil simplificado, perfil, prefactibilidad, y factibilidad en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP. Realizar evaluación y ejecución de proyectos en desarrollo productivo agropecuario, conservación de suelos, forestación y reforestación, infraestructura rural, apoyo a la producción agrariopecuario, agroindustrial y comercialización, gestión de cuencas hidrográficas, agronegocios y mercadeo.	AGRORURAL y Presidente Regional de Huanuco	1 Año
Covenio para la realización de diagnosticos globales participativos entre el Ministerio de Agricultura y compañía de minas Buenaventura	Aunar esfuerzos para el desarrollo de talleres denominados Diagnosticos Globales Participativos (DGP) y Planes de Acción Comunal (Pac) a llevarse a cabo en las comunidades campesinas Ocobamba, Ayamarca, Vichurí-Taracachi, Ocoyo y Laramarca en los distritos de Cordova, Ocoyo y Laramarca, pertenecientes a la provincia de Huaytara.	Buenaventura, Viceministro y AGRORURAL	90 días.

*Cabe resaltar que el convenio entre AGRORURAL y la municipalidad de Aurahua, se repite con las siguientes municipalidades: Arma, Chupamarca, Huachos, Capillas, Huamatambo, Tantara y San Juan.

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia

CUADRO 35: CONSOLIDADO DE CONVENIOS 2010

Convenio	Objetivo	Participantes	Vigencia
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y la Municipalidad Distrital de Cayarani	Establecer un marco de cooperación que permita desarrollar capacidades, recursos, brindar y recibir capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica. Coordinar iniciativas conjuntas orientadas a la generación de proyectos agropecuarios y forestales. Así mismo busca implementar una estrategia de desarrollo ambiental sostenible.	AGRORURAL y Municipalidad Distrital de Cayarani	2 Años
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y la Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (Ceconsec)	Establecer una relación de colaboración mutua, en la que se acuerdan completar esfuerzos, capacidades y competencias, intercambiar conocimientos y experiencias y coordinar iniciativas conjuntas orientadas a la generación de programas de desarrollo rural, sector agrario mediante la Gestión de Cadenas Productivas y Núcleos Ejecutores	AGRORURAL y Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (Ceconsec)	1 Año
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas	Establecer acciones de cooperación para realizar el monitoreo y la verificación del cumplimiento de las metas programadas del proyecto: "Reforestación participativa de la microcuenca alta del río Marañón, en el distrito de Jircán, para la recuperación del potencial productivo en los suelos".	AGRORURAL y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas	Desde el 31 de diciembre del 2010 hasta el término del mencionado proyecto
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y el Instituto Peruano de Tecnología, Investigación, y Gestión - IPTIG	Promover iniciativas de cooperación interinstitucional para el desarrollo de Proyectos Rurales Productivos Sostenibles, así como de proyectos de inversión conjunta con impacto significativo en el desarrollo productivo rural con responsabilidad social, en el marco vigente.	AGRORURAL y el Instituto Peruano de Tecnología, Investigación, y Gestión - IPTIG	2 Años

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia

CUADRO 36: CONSOLIDADO DE CONVENIOS 2011

Convenio	Objetivo	Participantes	Vigencia
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL, Compañía Minera Condestable y la Fundación Asociación Civil Integración Comunitaria	Promover iniciativas para el desarrollo, en el contexto de legislación y normatividad vigente, relativa a proyectos de inversión con impacto significativo en el desarrollo productivo rural con responsabilidad social.	AGRORURAL, Compañía Minera Condestable y la Fundación Asociación Civil Integración Comunitaria	2 Años
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y el instituto de Trabajo y Familia - ITYF	Implementar el programa Sembrando, promoviendo trabajo, capacitación e innovaciones tecnológicas que impulsen la productividad y el desarrollo social en comunidades alto andinas.	AGRORURAL y el instituto de Trabajo y Familia - ITYF	2 Años
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y el instituto de Trabajo y el Gobierno Regional de Lima	Establecer un marco de cooperación que permita desarrollar capacidades, recursos, brindar y recibir capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica. Coordinar iniciativas conjuntas orientadas a la generación de proyectos agropecuarios y forestales.	AGRORURAL y el instituto de Trabajo y el Gobierno Regional de Lima	4 Años
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y la Municipalidad Distrital de Pachacamac	Establecer una relación de colaboración mutua, para fortalecer capacidades y facilitar valorización de los activos de las poblaciones rurales; además facilitar los procesos de promoción y difusión comercial de los productos agropecuarios, agroindustriales, artesanales, plantones, entre otros.	AGRORURAL y la Municipalidad Distrital de Pachacamac	2 Años
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y la Mancomunidad asociativa de las municipalidades del valle del río Apurímac y el ENE - AMUVRae	Generación de proyectos agropecuarios y forestales; asimismo la implementación y desarrollo de estrategias ambientales sostenibles, a través de planes agrícolas, forestales y ambientales.	AGRORURAL y la Mancomunidad asociativa de las municipalidades del valle del río Apurímac y el ENE - AMUVRae	2 Años
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y la Región Militar del Centro	Establecer un marco de cooperación que permita desarrollar capacidades, recursos, brindar y recibir capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica, preservación y cuidado de los recursos naturales y coordinar iniciativas conjuntas orientadas a la generación de proyectos, coadyuviando al cumplimiento de sus fines y objetivos.	AGRORURAL y la Región Militar del Centro	2 Años
Convenio de marco de cooperación interinstitucional entre AGRORURAL y SENAMHI	Establecer un marco de cooperación que permita desarrollar capacidades, recursos, brindar y recibir capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica, preservación y cuidado de los recursos naturales y coordinar iniciativas conjuntas orientadas a la generación de proyectos, coadyuviando al cumplimiento de sus fines y objetivos.	AGRORURAL y SENAMHI	2 Años

Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia

II. PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PRONAMACHCS

PRONAMACHCS era un Proyecto Especial dependiente del Viceministro de Agricultura, el cual constituía una Unidad Ejecutora que contaba con autonomía técnica, económica, administrativa y de gestión. Este proyecto, inició sus actividades en 1981 a lo largo de la sierra del Perú para luchar contra la desertificación y la pobreza rural. En este sentido, su **objetivo principal** era promover el manejo sostenible de los recursos naturales en las cuencas de la sierra, el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones rurales y la preservación del medio ambiente.

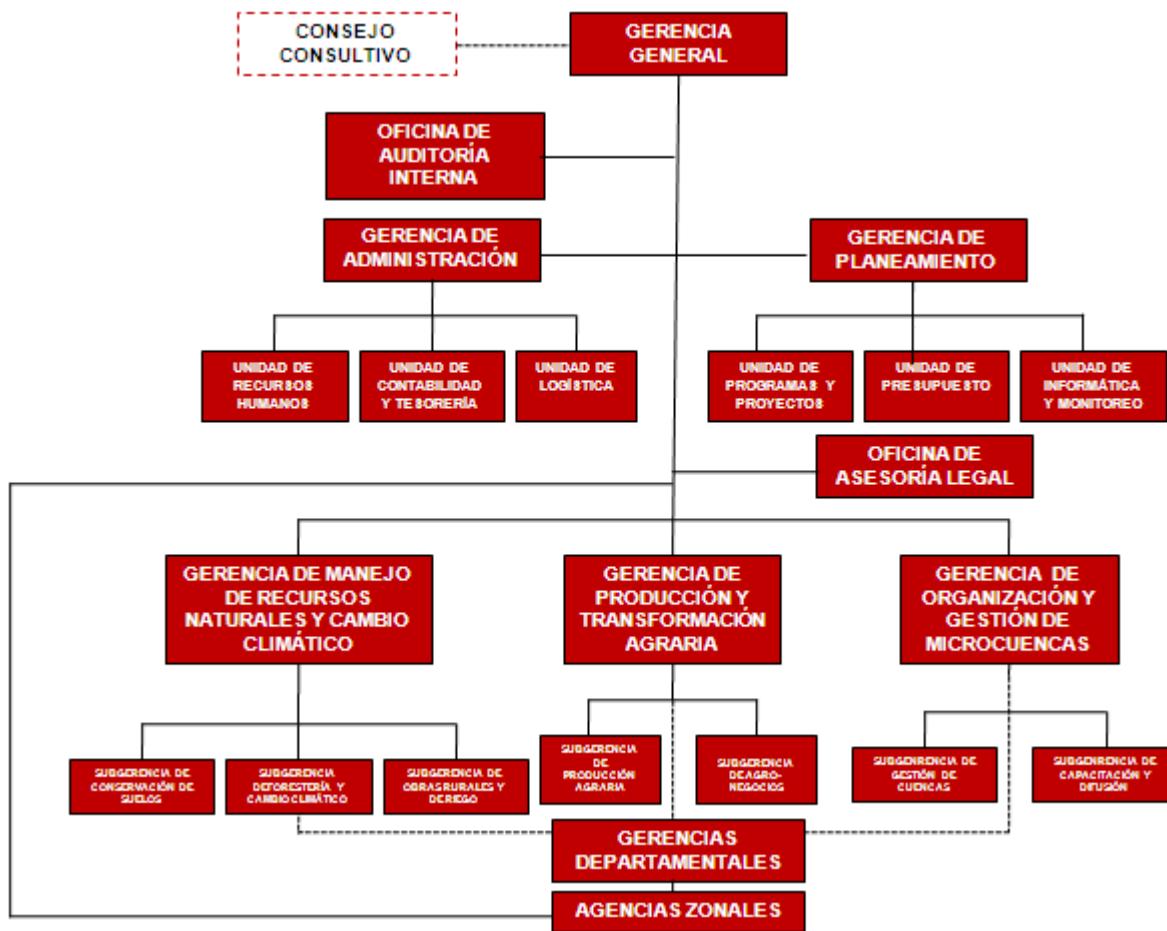
Con la finalidad de mejorar la capacidad operativa del sector Agricultura, se implementaron un conjunto de medidas técnicas y administrativas. Entre ellas se encuentra el D.S. N° 024-2007-AG por medio del cual se declaró la reorganización del sector en el marco del proceso de descentralización y modernización de la gestión institucional del Estado. Bajo este proceso, se promulgó el D.L. N° 997 de fecha 13 de marzo de 2008, el cual crea el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL. Asimismo, el D.S. N° 014-2008-AG de fecha 20 de junio del 2008 aprobó la fusión de distintas entidades del MINAG dentro de AGRORURAL entre las que se encontraba PRONAMACHCS, proceso que concluyó el 31 de marzo de 2009.

1.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

Previamente al proceso de fusión, el ex PRONAMACHCS, éste contaba con una estructura de alcance nacional, orientada a la atención de las zonas altoandinas sobre los 2 000 m.s.n.m tanto a nivel central como departamental y provincial. Esta estructura permitía implementar las políticas de manejo sostenible de los recursos naturales a través de tres Órganos Técnicos de Línea: (i) Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático, (ii) Producción y Transformación Agraria, y (iii) Gestión y Organización de Microcuencas. El cuadro 37 muestra la estructura orgánica de PRONAMAHCS en base a las funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado mediante el D.S. N° 016-2002-AG.

Los Órganos Técnicos de Línea de PRONAMACHCS eran los encargados de promover e implementar, a nivel nacional, las políticas, estrategias, y directivas técnicas y metodológicas en coordinación con la Gerencia de Planeamiento. Para ello, desarrollaban las acciones integradas de las líneas de acción del proyecto con los actores sociales de la cuenca y, adicionalmente, estaban encargados de supervisar y hacer seguimiento a la ejecución de los proyectos a cargo de los Órganos Desconcentrados (Gerencias Departamentales y Agencias Zonales).

CUADRO 37: ORGANIGRAMA PRONAMACHCS 2007-2008



Fuente: Memoria Institucional 2007
Elaboración propia

A continuación se describirán las funciones, y mecanismos de coordinación externa e interna con el objetivo de realizar una comparación en función a la estructura organizacional actual de AGRORURAL.

Las firmas corresponden a los responsables de la elaboración y aprobación del organigrama.

CUADRO 38: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRONAMACHCS PREVIO A LA FUSIÓN

UNIDAD ORGÁNICA	FUNCIÓN BÁSICA	FUNCIONES ESPECÍFICAS
GERENCIA GENERAL	Órgano encargado de conducir el proyecto para el manejo sustentable de las cuencas y el desarrollo rural de la Sierra.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer a la alta dirección del MINAG, en coordinación con la Oficina de Planificación Agraria, las alternativas de políticas, estrategias, programas y proyectos. • Programar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las acciones técnicas, administrativas y de gestión. • Establecer los objetivos y políticas institucionales. • Formular y ejecutar acciones de Cooperación Técnica con entidades nacionales e internacionales. • Concertar con los organismos gubernamentales, no gubernamentales y gremios de productores, las políticas, estrategias, planes, proyectos y acciones institucionales.
OFICINA DE AUDITORÍA INTERNA	Efectuar acciones de control posterior en coordinación con la Contraloría General de la República.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el Plan Anual de Auditoría Gubernamental. • Efectuar el control posterior de la gestión, operaciones y actividades de carácter técnico, económico, administrativo y financiero. • Controlar y verificar la aplicación de las normas, métodos y procedimientos vigentes de la administración de recursos humanos y el uso de los recursos financieros.
	Asesorar, conducir y coordinar la programación, formulación y evaluación de planes, programas y proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la Gerencia General en la elaboración, implementación y evaluación de los lineamientos de política institucional. • Formulación, seguimiento y evaluación del PTI. • Coordinar y orientar la elaboración de directivas y otros instrumentos de gestión institucional. • Coordinar con los órganos técnicos de línea la formulación, seguimiento y evaluación de actividades y proyectos de Cooperación Técnica Internacional. • Coordinar la preparación de estudios de pre-inversión. • Coordinar, diseñar y elaborar información estadística sobre monitoreo de los proyectos y actividades así como preparar las memorias institucionales. • Participar en la concertación de líneas de financiamiento interna y externa para la ejecución de programas y proyectos. • Coordinar y conducir estudios de evaluación de impacto de los proyectos ejecutados.

Fuente: *Informe de Gestión de Transferencia, AGRORURAL*
Elaboración propia



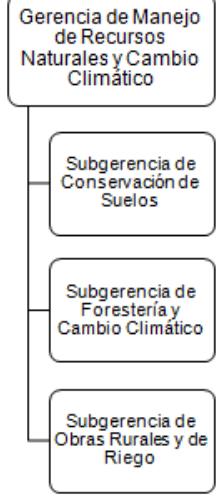
CUADRO 38 (continuación): ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRONAMACHCS PREVIO A LA FUSIÓN

UNIDAD ORGÁNICA	FUNCIÓN BÁSICA	FUNCIONES ESPECÍFICAS
OFICINA DE ASESORIA LEGAL 	<p>Asesorar en materia de competencia a la Gerencia General y a los demás órganos.</p> <p>Conducir los Sistemas Administrativos de Persona, Contabilidad, Tesorería, Ejecución Presupuestal, Logística y Trámite Documentario</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve los asuntos legales, emite opinión y absuelve las consultas legales. Formula resoluciones, contratos y convenios. <ul style="list-style-type: none"> Organizar, dirigir e implementar los sistemas administrativos de Personal, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, Presupuesto y Trámite Documentario. Atender las necesidades de recursos materiales y servicios Administrar y supervisar la ejecución financiera del presupuesto institucional coordinando las asignaciones presupuestarias con la Gerencia de Planeamiento. Registrar y analizar las operaciones presupuestarias y patrimoniales.

*Fuente: Informe de Gestión de Transferencia, AGRORURAL
Elaboración propia*



CUADRO 38 (continuación): ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRONAMACHCS PREVIO A LA FUSIÓN - ÓRGANOS TÉCNICOS DE LÍNEA

UNIDAD ORGÁNICA	FUNCIÓN BÁSICA	FUNCIONES ESPECÍFICAS
	<p>Elaborar, promover, coordinar y supervisar los programas y proyectos vinculados a la conservación de suelos, reforestación, infraestructura rural y de riego, así como acciones básicas para el acondicionamiento territorial de cuencas, en armonía con el medio ambiente y en lucha contra el cambio climático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promover el manejo sustentable de recursos naturales en las cuencas de la Sierra y la preservación del medio ambiente. Participar, en coordinación con la Gerencia de Planeamiento, en la formulación de políticas, programas y proyectos en el marco del Sistema de Inversión Pública de acuerdo a sus competencias. Coordinar con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, el desarrollo de acciones en función a sus competencias. Participar en la evaluación de impacto económico, social y ambiental de las inversiones. Participar en la asignación de recursos financieros a las Agencias Zonales para la ejecución de las actividades y proyectos. Promover el fortalecimiento de las organizaciones de usuarios de agua, el uso eficiente del agua como insumo de producción agrícola y asegurar la sostenibilidad de los sistemas de riesgo mediante su operación y mantenimiento adecuado. Apoyar y supervisar, en coordinación con las Gerencias Departamentales, la ejecución de actividades y proyectos.
	<p>Elaborar, promover, coordinar y supervisar los programas y proyectos en apoyo a los productores organizados vinculados a la producción y transformación agropecuaria y su articulación con el mercado; así como la transferencia de tecnologías que fortalezca la participación activa de las organizaciones de base.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar, promover, coordinar y supervisar los programas y proyectos en apoyo a las organizaciones de productores, Participar, en coordinación con la Gerencia de Planeamiento, en la formulación de planes de corto y mediano plazo de las actividades y proyectos de apoyo a la producción y transformación agropecuaria. Participar en la asignación de recursos financieros a las Agencias Zonales para la ejecución de las actividades y proyectos Promover la generación y la revalorización de tecnologías tradicionales y la transferencia de tecnologías mejoradas que fortalezcan la participación activa de los pequeños productores y posibiliten mejorar la producción y productividad agropecuaria. Normar y coordinar con las Gerencias Departamentales la supervisión de las actividades y proyectos a cargo de las Agencias Zonales. Concertar con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y/o empresas privadas, acciones articuladas y complementarias destinadas a fortalecer y consolidar las cadenas productivas concertadas por el MINAG, para rentabilizar las obras de acondicionamiento territorial y asegurar la sostenibilidad de las acciones promovidas por la institución.

Fuente: Informe de Gestión de Transferencia, AGRORURAL



CUADRO 38 (continuación): ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRONAMACHCS PREVIO A LA FUSIÓN - ÓRGANOS TÉCNICOS DE LÍNEA

UNIDAD ORGÁNICA	FUNCIÓN BÁSICA	FUNCIONES ESPECÍFICAS
<pre> graph TD A[Gerencia de Organización y Gestión de Microcuenca] --> B[Subgerencia de Gestión de Cuenca] A --> C[Subgerencia de Capacitación y Difusión] D[Gerencia de Desarrollo Rural] --> E[Subgerencia de Desarrollo Rural] D --> F[Subgerencia de Gestión de Riego] </pre>	<p>Elaborar, promover, coordinar y supervisar los programas y proyectos y estudios vinculados a la gestión de microcuenca, planificación participativa, organización y capacitación de los recursos humanos de los actores de la cuenca y la difusión de las acciones del Programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, promover y coordinar los programas, proyectos y estudios para la organización, capacitación intra-institucional y de los grupos campesinos y campesinas para la gestión integral y participativa de microcuenca. • Promover la generación de estrategias y metodologías de intervención para alcanzar el manejo integral de recursos naturales bajo el enfoque de microcuenca. • Promover, apoyar y coordinar la identificación y priorización de microcuenca hidrográficas como espacio estratégico de planeamiento para el manejo sustentable y el desarrollo rural de la sierra. • Participar en la asignación de recursos financieros a las Agencias Zonales para la ejecución de las actividades y proyectos de capacitación y gestión de microcuenca hidrográficas de la Sierra. • Normar y coordinar con las Gerencias Departamentales la supervisión de las actividades y proyectos a cargo de las Agencias Zonales, vinculadas a la organización, capacitación y gestión de microcuenca hidrográficas de la Sierra. • Coordinar con las otras Gerencias de Línea, la promoción del desarrollo de capacidades técnicas, culturales, empresariales y de gestión de las familias, organizaciones locales y de otros actores sociales de la microcuenca. • Coordinar con las Gerencias Departamentales la supervisión de las actividades a cargo de las Agencias Zonales de los programas, proyectos y estudios vinculados a la organización, capacitación y gestión de microcuenca.

*Fuente: Informe de Gestión de Transferencia, AGRORURAL
Elaboración propia*

CUADRO 38 (continuación): ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRONAMACHCS PREVIO A LA FUSIÓN - ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

UNIDAD ORGÁNICA	FUNCIÓN BÁSICA	FUNCIONES ESPECÍFICAS
ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	GERENCIA DEPARTAMENTAL	<p>Dirección, coordinación, concertación y supervisión de las acciones técnico-administrativas que se desarrollen a nivel de la cuenca hidrográfica a través de las Agencias Zonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las instituciones públicas y privadas -del ámbito de su jurisdicción- el planeamiento, ejecución y evaluación de las acciones orientadas al manejo sustentable de las cuencas y el desarrollo rural. • Suscribir contratos y convenios con entidades públicas y privadas para reforzar las acciones. • Asesoría y capacitación a los técnicos de las Agencias Zonales y de otras instituciones. • Supervisión técnica y administrativa de la ejecución de los proyectos. • Implementar mecanismos adecuados para asegurar la acción integrada y coordinada entre las líneas de trabajo. • Administrar los bienes patrimoniales, recursos económicos y personal asignado.
	AGENCIA ZONAL	<p>Ejecución de las acciones técnico-administrativas que se desarrollen a nivel de cuenta hidrográfica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades y proyectos relacionados con el manejo de recursos naturales y cambio climático, la producción y transformación agraria, así como para el fortalecimiento de la organización y gestión de microcuencas hidrográficas, orientadas a contribuir al desarrollo rural de la Sierra. • Identificar y priorizar las microcuencas hidrográficas realizando los estudios de base para la caracterización de los recursos naturales y aspectos socio-económicos. • Promover y concertar la formulación de planes comunales y de microcuencas mediante un proceso de planificación participativa. • Liderar la concertación de alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, municipios y gremios de productores y campesinos para el desarrollo de acciones articuladas. • Promover la articulación organizada de la producción, transformación y la comercialización de productos de potencial de mercado. • Promover el fortalecimiento de organizaciones locales. • Implementar mecanismos para asegurar la acción integrada y coordinada de las líneas de intervención • Administrar los bienes patrimoniales, recursos económicos y personal calificado.

Fuente: Informe de Gestión de Transferencia, AGRORURAL

De acuerdo a la estructura institucional descrita, los requerimientos de recursos humanos son los siguientes:

**CUADRO 39: REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS POR UNIDADES ÓRGANICAS⁶
(2002)**

Unidad Orgánica	Recursos Humanos (Número de Personal)
Gerencia General	09
Oficina de Auditoría Interna	07
Gerencia de Planeamiento	02
- Unidad de Programas y Proyectos	05
- Unidad de Presupuesto	03
- Unidad de Informática y Monitoreo	06
Oficina de Asesoría Legal	04
Gerencia de Administración	03
- Unidad de Recursos Humanos	06
- Unidad de Contabilidad y Tesorería	20
- Unidad de Logística	13
Gerencia de Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático	04
- Subgerencia de Conservación de Suelos	04
- Subgerencia de Forestería	06
- Subgerencia de Obras Rurales y de Riego	08
Gerencia de Producción y Transformación Agraria	03
- Subgerencia de Producción Agraria	05
- Subgerencia de Agronegocios y mercados	05
Gerencia de Organización y Gestión de Microcuencas	03
- Subgerencia de Gestión de Cuencas	05
- Subgerencia de Capacitación y Difusión	11
Gerencias Departamentales (13)	156
Agencias Zonales (83)	747
TOTAL	1 035

Fuente: ROF 2002

Sin embargo, de acuerdo a las Memorias Institucionales de PRONAMACHCS, en el año 2007 existían 965 trabajadores, en el 2007 la dotación de recursos humanos ascendía a 875 individuos (Cuadro 40); mientras que para el año 2008 estos sumaban 1 129 trabajadores (Cuadro 41).

CUADRO 40: RECURSOS HUMANOS – PRONAMACHCS (2007)

Dependencia	Funcionarios y directivos	Profesional	Técnicos y Auxiliares	TOTAL
Sede Central	17	48	30	95
Órganos Desconcentrados	13	360	407	780
TOTAL	30	408	437	875

Fuente: Memoria Institucional 2007 PRONAMACHCS

⁶ Los requerimientos humanos descritos son aquellos con los que debería haber contado el PRONAMACHCS y no incluyen los proyectos y programas fusionados que actualmente componen AGRORURAL.

CUADRO 41: RECURSOS HUMANOS – PRONAMACHCS (2008)

Dependencia	Funcionarios y directivos	Profesional	Técnicos y Auxiliares	TOTAL
Sede Central	15	98	85	198
Órganos Desconcentrados	13	364	554	931
TOTAL	28	462	639	1 129

Fuente: Memoria Institucional 2008 PRONAMACHCS

Actualmente, las actividades desarrolladas por PRONAMACHCS están siendo coordinadas y ejecutadas por la Dirección de Operaciones de AGRORURAL y la Dirección de Servicios Rurales. Adicionalmente, la propuesta de Manual de Operativo que actualmente se encuentra desarrollando AGRORURAL propone una nueva estructura organizacional de la Dirección de Operaciones la cual cuenta con tres sub-direcciones: (i) Sub-dirección de Insumos; (ii) Sub-dirección de Infraestructura Productiva Rural y; (iii) Subdirección de Manejo de Cuencas Hidrográficas, Recursos Naturales y Cambio Climático. Esta última es la encargada de los componentes de reforestación, infraestructura de riego y conservación de suelos; mientras que la Dirección de Servicios Rurales se encarga del componente de apoyo a la producción agraria.

De acuerdo a las entrevistas realizadas con funcionarios de AGRORURAL, luego de la fusión, finalizada en marzo de 2009, el marco organizacional de PRONAMACHCS fue reestructurado para adaptarse a la organizacional institucional del Programa. De esta forma, las funciones específicas vinculadas a los principales componentes del proyecto (conservación de suelos, infraestructura de riego, reforestación, y apoyo a la producción agropecuaria) fueron transferidas a la Dirección de Operaciones (sección 1.5.4). La estructura actual de AGRORURAL implicaría una notable reducción de las unidades orgánicas de PRONAMACHCS centralizando las funciones de ejecución de proyectos y programas en la Dirección de Operaciones la cual se encarga de articular los esquemas de operación del programa a nivel local y regional a través de las Direcciones y Agencias Zonales, así como sus planes de acción. De esta forma, la Dirección de Operaciones agrupa las funciones de las desaparecidas Gerencias de Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático; Producción y Transformación Agraria; y Organización y Gestión de Microcuencas.

En lo referente a los requerimientos de recursos humanos, de acuerdo con el documento “Información Complementaria Intervención Pública Evaluada (IPE) – AGRORURAL”, el Programa cuenta, aproximadamente, con lo siguiente dotación de personal:

**CUADRO 42: NÚMERO DE PERSONAL POR UNIDADES ÓRGANICAS - AGRORURAL
(2010)**

Unidad Orgánica	Recursos Humanos (Número de Personal)
Dirección de Operaciones	154
Dirección Zonal Amazonas*	30
Dirección Zonal Ancash*	106
Dirección Zonal Apurímac*	56
Dirección Zonal Arequipa*	67
Dirección Zonal Ayacucho*	97
Dirección Zonal Cajamarca*	100
Dirección Zonal Cusco*	112
Dirección Zonal Huancavelica*	68
Dirección Zonal Huánuco*	38
Dirección Zonal Junín*	61
Dirección Zonal La Libertad*	75
Dirección Zonal Lima*	54
Dirección Zonal Puno*	89
TOTAL	1017

*Incluye personal de las Agencias Zonales

Fuente: Información Complementaria Intervención Pública Evaluada (IPE) – AGRORURAL

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en el año 2010, existían 1 017 trabajadores que realizaban funciones vinculadas a los principales componentes de PRONAMACHCS. Sin embargo, es importante mencionar que tanto la Dirección de Operaciones como las Direcciones Zonales realizaban otras actividades relacionadas a otros proyectos.

1.2 Focalización/priorización y afiliación de PRONAMACHCS

1.2.1 Criterios de focalización/priorización

El ámbito de acción del PRONAMACHCS era la Región Andina o sierra. Específicamente tenía presencia en 18 departamentos del país a través de un apoyo directo a la población campesina asentada sobre los 2 500 m.s.n.m. Sin embargo, también se consideró la atención a zonas urbanas en situación de pobreza a través de convenios específicos. Previo a la fusión, la **población objetivo** de PRONAMACHCS se limitaba a las organizaciones campesinas en situación de pobreza y pobreza extrema de las zonas altoandinas del territorio nacional.

Para la selección y elegibilidad de las microcuencas se tenía en cuenta las siguientes condiciones mínimas: (i) áreas de la región sierra con una altitud mayor a 2 000 m.s.n.m, con agricultores en situación de extrema pobreza y que tengan un área de 1 000 ha. o más; y (ii) formulación de inversiones a nivel de microcuencas que tengan potencial de desarrollo productivo en función a la calidad de las tierras, evaluación del recurso hídrico y niveles de peligrosidad de erosión de los suelos (Manual Operativo PRONAMACHCS, 2000). Para algunas actividades como la construcción de cobertizos para camélidos y ovinos, éstos debían ubicarse de preferencia por encima de 3 200 m.s.n.m.

Mientras tanto, las organizaciones campesinas beneficiarias debían ser comunidades o asociaciones rurales compuestas, como mínimo, por grupos de 20 familias organizadas por algún estatuto o representadas por una directiva conformada como mínimo por un presidente, un secretario y un tesorero. Los criterios para la selección de comunidades eran los siguientes: (i) deberían ser reconocidas según el ordenamiento legal vigente a la fecha; (ii) debían estar localizadas dentro de una microcuenca elegible; (iii) las inversiones propuestas debían beneficiar a un grupo de familias en situación de extrema pobreza; (iv) los agricultores debían comprometerse a participar en todo el proceso desde los diagnósticos situacionales hasta la definición de las metas anuales a ejecutar (Plan Agrario Comunal – PAC); y (v) los agricultores beneficiarios del programa debían aportar mano de obra no calificada para la ejecución de las inversiones.

Adicionalmente se elaboró un perfil del beneficiario potencial en base a un conjunto de características:

- Campesino dedicado a labores de subsistencia
- Individual sin capacidad negociadora.
- Área agrícola menor a las 5 hectáreas y sin título de propiedad.
- Mono cultivo de baja calidad y rendimiento.
- No accede al sistema financiero.
- No cuenta con infraestructura productiva y comercial moderna.
- Tecnología convencional de bajo rendimiento.
- Uso inadecuado del agua. No cuenta con sistema de riego adecuado.
- Pequeños proveedores informales.
- Altos costos de producción
- Topografía difícil y cambios climáticos severos.

Sin embargo, debido al mayor alcance de los objetivos, programas y proyectos de AGRORURAL actualmente la población objetivo no sólo incluye organizaciones, sino también la gran mayoría de pobladores y familias rurales del país y que, además, cumplan con las siguientes características de forma individual y no excluyente

- Ingresos diarios menores a US\$ 2.
- Extensión agrícola menor a 10 hectáreas brutas.
- Fuerza de trabajo familiar mayor al 50%.
- Bajos niveles de asociatividad.
- Producción primaria sin valor agregado.
- Acceso nulo o limitado a mercados de valor agregado.

Adicionalmente, tanto en el caso de PRONAMACHCS como actualmente en AGRORURAL, existen lineamientos específicos y criterios técnicos vinculados a cada producto y servicio brindado que acota la población potencialmente atendida. Por ejemplo, en el caso de la construcción de cobertizos para proteger al ganado en épocas de friaje y heladas, la Organización Campesina es la responsable de seleccionar a los beneficiarios considerando que el desarrollo de sus actividades ganaderas debe realizarse a una altura mínima de 3 200 m.s.n.m y particularmente en zonas rurales. Además, estos no deben ser miembros de una misma familia y no deben haber sido beneficiados por otros programas de cobertizos de años anteriores.

1.2.2 Caracterización y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida

Considerando que la población que potencialmente hubiese sido atendida por el ex – PRONAMACHCS es, principalmente, la población rural en situación de pobreza y pobreza extrema, se estima que esta representaba en el 2007 el 64.6% y el 32.9% de la población total respectivamente. Asimismo, de acuerdo a las proyecciones poblacionales del INEI, se estima que alrededor de 7.5 millones de peruanos estarían localizados en las zonas rurales durante el 2011, lo cual representaría un 25.0% de la población total.

Por otra parte, de acuerdo con la ENAHO 2010 realizada por el INEI, se estima que 9.2 millones de personas (31.3%) se encuentran en situación de pobreza, de las cuales 5.6 millones (61.2%) viven en la sierra rural, particularmente en los departamentos de Huancavelica (66.1%), Apurímac (63.1%), Huánuco (58.5%), Puno (56.0%) y Ayacucho (55.9%).

CUADRO 43: ÁMBITO DE POBLACIÓN POTENCIAL DEL EX – PRONAMACHCS 2007-2011

Departamento	Población rural					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Amazonas	269 925	266 433	262 705	258 766	254 638	250 350
Ancash	494 170	488 849	483 441	478 039	472 730	467 543
Apurímac	295 339	293 418	291 395	289 269	287 046	284 747
Arequipa	163 960	159 507	155 105	150 830	146 746	142 851
Ayacucho	334 407	332 651	330 722	328 655	326 484	324 214
Cajamarca	1 066 918	1 061 579	1 055 568	1 048 944	1 041 763	1 034 069
Cusco	650 064	643 535	636 690	629 654	622 539	615 373
Huancavelica	375 417	376 258	377 001	377 642	378 184	378 646
Huánuco	520 587	522 067	523 385	524 547	525 563	526 442
Junín	496 041	492 553	488 920	485 299	481 833	478 536
La Libertad	456 734	450 824	444 752	438 692	432 797	427 080
Lambayeque	248 784	246 045	243 223	240 399	237 648	234 972
Lima	242 434	236 019	229 695	223 612	217 882	212 494
Moquegua	38 380	38 119	37 846	37 576	37 324	37 091
Pasco	121 272	119 805	118 307	116 777	115 217	113 624
Piura	473 645	466 908	460 066	453 275	446 673	440 274
Puno	737 842	728 277	718 184	707 867	697 607	687 395
Tacna	42 212	42 392	42 543	42 684	42 833	42 990
Tumbes	21 823	20 365	18 982	17 673	16 439	15 280
TOTAL	7 960 125	7 887 301	7 811 335	7 733 791	7,656,096	7,578,493

Fuente: INEI, Censo Nacional 2007

 76

CUADRO 44: ÁMBITO DE POBLACIÓN POTENCIAL DEL EX – PRONAMACHCS 2007-2011
TASA DE POBREZA (%)

Departamento	Pobreza Rural			
	2007	2008	2009	2010
Amazonas	55.0	59.7	59.8	50.1
Ancash	42.6	38.4	31.5	29.0
Apurímac	69.5	69.0	70.3	63.1
Arequipa	23.8	19.5	21.0	19.6
Ayacucho	68.3	64.8	62.6	55.9
Cajamarca	64.5	53.4	56.0	49.1
Cusco	57.4	58.4	51.1	49.5
Huancavelica	85.7	82.1	77.2	66.1
Huánuco	64.9	61.5	64.5	58.5
Junín	43.0	38.9	34.3	32.5
La Libertad	37.3	36.7	38.9	32.6
Lambayeque	40.6	31.6	31.8	35.3
Lima	19.4	18.3	15.3	13.5
Moquegua	25.8	32.5	29.7	20.3
Pasco	63.4	63.4	55.4	43.6
Piura	45.0	41.4	39.6	42.5
Puno	67.2	62.8	60.8	56.0
Tacna	20.4	16.5	17.5	14.0
Tumbes	18.1	17.2	22.1	20.1
TOTAL	64.6	59.8	60.3	54.2

*Fuente: ENAHO 2007-2010
 Elaboración: APOYO Consultoría*

El cuadro siguiente muestra la relación de beneficiarios (población atendida) para los años 2005 - 2008 de acuerdo a las Memorias Institucionales de PRONAMACHCS y a la información remitida por AGRORURAL para el período 2009-2011. Esta información corresponde a los beneficiarios de los componentes del ex – PRONAMACHCS que siguen siendo ejecutados por AGRORURAL.

77

CUADRO 45: POBLACIÓN ATENDIDA ANUAL POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
AMAZONAS	1 838	1 870	1 960	2 514	1 961	1 503
ANCASH	14 377	13 719	14 148	12 193	8 996	5 250
APURIMAC	7 833	9 547	12 516	11 935	14 350	11 750
AREQUIPA	5 629	5 176	5 083	4 924	7 947	8 748
AYACUCHO	14 031	15 768	15 881	11 932	16 167	18 742
CAJAMARCA	16 979	17 782	15 769	19 982	11 038	6 793
CUSCO	21 950	20 652	13 431	13 496	9 587	6 638
HUANCAVELICA	9 820	9 410	9 859	5 229	14 461	17 972
HUANUCO	6 400	6 506	6 172	5 019	2 420	2 584
JUNIN	5 750	4 023	3 771	2 907	6 776	12 638
LA LIBERTAD	10 583	9 077	9 079	6 674	8 149	4 537
LAMBAYEQUE	1 123	1 144	1 022	910	147	3 120
LIMA	8 241	6 814	6 710	6 931	6 699	5 470
MOQUEGUA	1 575	1 643	1 514	1 686	2,016	1 215
PASCO	1 822	1 757	1 697	2 599	3 267	2 255
PIURA	4 122	5 442	3 503	3 544	614	544
PUNO	10 780	11 653	9 503	10 980	12 730	8 766
TACNA	1 389	1 359	1 300	905	624	535
Total	144 242	143 342	132 918	124 360	127 949	119 060

Fuente: Memoria Institucional 2006 -2007 PRONAMACHCS; AGRORURAL

1.3 Productos provistos a la población

1.3.1 Caracterización y cuantificación de los productos provistos a la población

PRONAMACHCS tenía cuatro líneas de acción, que en marzo de 2009 fueron asumidas (aunque en menor medida) por la Dirección de Operaciones de AGRORURAL. Estos componentes junto con sus principales productos y actividades se resumen a continuación⁷:

- **Conservación de suelos:**

Comprende la promoción de prácticas agronómico-culturales y mecánico-estructurales, tanto en parcelas familiares como en parcelas comunales con la finalidad de combatir la erosión de los suelos y mejorar la capacidad productiva de los mismos. Mediante estas prácticas se pretende alcanzar una producción agrícola mayor y sostenida en las parcelas de los pequeños productores campesinos de la sierra. El componente consiste en la promoción y gestión para el aprovechamiento y protección de los suelos, laderas y cauces a nivel de las zonas altoandinas mediante

⁷ Memoria Institucional 2006-2007 PRONAMACHCS; y Manual Operativo PRONAMACHCS, 2000.

la aplicación de prácticas conservacionistas de acondicionamientos de suelos tales como rehabilitación y construcción de andenes; construcción de terrazas de absorción, terrazas de formación lenta, zanjas de infiltración, entre otros.

Rehabilitación y construcción de andenes: Constituyen terrazas construidas a manera de escalones artificiales sobre terrenos en pendientes que generan efectos positivos para el uso adecuado de las tierras para la agricultura en laderas.

Construcción de terrazas de absorción: Son plataformas o bancos escalonados, construidos transversales a la pendiente y separadas por taludes de tierra o muros de piedra protegidos con vegetación.

Terrazas de formación lenta: Son aquellas que se forman progresivamente por efecto del arrastre y acumulación de sedimentos en las barreras construidas de piedra, tierra, chamas; barreras vivas o una combinación de ellas. donde se instalarán los cultivos.

Zanjas de infiltración: Son pequeños canales de sección rectangular o trapezoidal, que se construyen transversalmente a la máxima pendiente del terreno y siguiendo las curvas a nivel, con el propósito de reducir la longitud de recorrido del agua de escorrentía y la erosión sea menor.

En el año 2007, la ejecución de las prácticas de conservación de suelos permitió acondicionar un total 6 933 ha. De todas estas prácticas de conservación de suelos, las terrazas de formación lenta, con 2 733 ha, fueron las de mayor ejecución, seguida por las zanjas de infiltración con 2 038 ha, prácticas agronómicas culturales con 1 808 ha., rehabilitación de andenes con 318 ha y finalmente 35.96 ha de terrazas de absorción.

- **Infraestructura de riego:**

PRONAMACHCS destinaba la mayor proporción de sus gastos de capital hacia la ejecución de pequeñas obras de infraestructura de riego identificadas y priorizadas por las organizaciones campesinas, con la finalidad de optimizar la captación, uso y manejo de los recursos hídricos disponibles en la microcuenca. La estrategia general de intervención está compuesta por los siguientes productos:

Construcción de Sistemas de Abastecimiento de Agua de Uso Múltiple (SAUUM): Estos proyectos se orientan a aprovechar pequeños caudales de aguas superficiales, subterráneas y/o superficiales con fines domésticos, pecuarios y/o agrícolas.

Construcción y/o Mejoramiento de Canales: Consiste en la construcción o mejoramiento de estructuras que permiten la conducción y distribución eficiente del agua desde el punto de captación hasta las parcelas de cultivo.

Construcción y/o Mejoramiento de Reservorios: Son estructuras de regulación horaria que permiten almacenar agua que normalmente se pierden durante las noches para su utilización en el día. Estas estructuras se construyen utilizando diferentes tipos de materiales como concretos y geo-membranas.

Instalación de Sistemas de Riego Presurizado: Comprende proyectos de instalación de sistemas de riego por aspersión, microaspersión y goteo, que permiten mejorar la eficiencia de riego a nivel parcelario.

Durante el año 2007 se inició la ejecución de un total de 111 pequeñas obras de infraestructura de riego, entre construcción, mejoramiento y rehabilitación de canales, construcción y mejoramiento de reservorios e instalación de sistemas de riego presurizado. Al 2007 se tenía un avance de 34 km de canales, 5 reservorios y 7 sistemas de riego presurizado.

- **Reforestación:**

Producción de plantones forestales: Esta actividad se promueve y ejecuta en las organizaciones campesinas atendidas por AGRORURAL e incluye la producción de plantones en los viveros comunales e institucionales. Existen dos tipos de plantaciones: (i) plantaciones forestales en macizo, y (ii) plantaciones agroforestales. PRONAMACHCS promovía entre las comunidades campesinas las actividades de reforestación a través del apoyo y asesoramiento técnico para la instalación de viveros comunales que permitan obtener plantones forestales con características técnicas deseables, que implican laborales culturales o de mantenimiento hasta que los plantones tengan las condiciones óptimas para salir al terreno definitivo. El objetivo principal de este componente es asegurar el buen uso de los suelos; implementar plantaciones agroforestales y en macizo (bosques) adecuadas a las condiciones climáticas, topográficas y sociales de la comunidad; priorizar la diversidad; alternar estratos y especies forestales apropiadas; e impactar en el mediano y largo plazo en el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos forestales. Durante el año 2007 se logró producir alrededor de 19 014 566 plantones forestales tanto en los viveros comunales (15 537 007) como en los institucionales (4 833 253).

Manejo forestal: Las mismas familias campesinas tienen la responsabilidad de conducir estas acciones que están orientadas en la protección, crecimiento y productividad de las plantaciones forestales para asegurar el crecimiento óptimo de las especies forestales. Para ello el ex PRONAMACHCS otorgaba la asistencia técnica y las herramientas necesarias para ejecutar estas actividades. Este componente incluye tratamientos siviculturales de poda, raleo, manejo de rebrotes y laborales culturales de recalce, riego y fertilización, con la finalidad de obtener mayores beneficios.

Banco Nacional de Semillas Forestales: En la actualidad el BNSF cuenta con una infraestructura única en el país, teniendo entre sus principales activos una cámara de conservación de semillas con capacidad para 50 TM, un laboratorio debidamente equipado para realizar un análisis adecuado de las semillas así como un patio de secado.

- **Apoyo a la Producción Agraria:**

Uno de los propósitos del Programa consiste en incrementar el valor agrícola y económico de los recursos naturales en poder de los pequeños agricultores, mediante la promoción de actividades agrícolas rentables. Es decir, las obras conservacionistas (terrazas, infraestructura de riego, agroforestería, etc.) generan un acervo productivo a partir del cual se deben implementar actividades productivas rentables. Para ello se desarrollan las siguientes acciones: (i) mejorar, generar y/o optimizar las tecnologías adecuadas a las condiciones agroeconómicas y sociales; (ii) fortalecer las organizaciones campesinas generando una visión empresarial para la comercialización de productos; (iii) identificar actividades, y especies, con potencial de mercado; (iv) identificar segmentos de mercado y sus formas de articulación; y (v) fortalecer los procesos productivos.

De esta forma, el ex PRONAMACHCS ofrecía apoyo tecnológico a aquellos agricultores organizados en comunidades campesinas mediante asistencia técnica y provisión de insumos como semillas, pesticidas y abonos/fertilizantes requeridos para la instalación y manejo de cultivos. Del mismo modo se promueve la utilización de insumos locales para la producción agrícola, preparando abonos orgánicos y realizando prácticas de manejo integrado de plagas.

Instalación de cultivos: Incluye actividades de instalación y manejo de cultivos para el autoconsumo y para el mercado (mejoramiento de cultivos anuales) así como actividades de instalación y manejo de frutales y de cultivos no tradicionales para mejorar la dieta alimentaria y generar ingresos (mejoramiento de cultivos permanentes).

Instalación y manejo de pastos: Asociado a acciones de manejo de pastos nativos e instalación de pastos cultivados a través de actividades como la clausura y descanso de pastizales, construcción de zanjas de infiltración, instalación de especies forestales, entre otros; que implican la recuperación y aprovechamiento de la cobertura vegetal con fines productivos mediante el establecimiento de sistemas de pastoreo..

Almacenes e invernaderos rústicos: Consiste en la construcción de almacenes que permiten depositar y preservar en buenas condiciones las semillas de diferentes especies (principalmente tubérculos). Estos se construyen con material y mano de obra local. También se han construido fitotoldos (invernaderos rústicos), que permiten el cultivo de hortalizas y otros cultivos en pequeña escala.

El siguiente cuadro muestra los avances físicos para el período 2009-2010 así como los avances estimados para el período 2011 asociados a los componentes del ex – PRONAMACHCS antes mencionados.

CUADRO 46: CUANTIFICACIÓN DE LOS AVANCES FÍSICOS – PRONAMACHCS 2009-2011⁸

COMPONENTES / SUBCOMPONENTES	UNIDAD DE MEDIDA	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
INFRAESTRUCTURA DE RIEGO							
Nº de Proyectos	Unidad	113	77	179	8	-	377
Canales	Km	51	72	239	16.	-	379
Sistema de Agua de Uso Múltiple	Unidad	-	1	1	-	-	2
Reservorio	Unidad	7	6	7	2	-	22
Sistema de riego presurizado	Unidad	12	15	38	0	-	65
Estructuras especiales	Unidad	-	-	-	-	-	0
Mini-represas	Unidad	-	-	-	-	-	0
CONSERVACION DE SUELOS	Ha	12 058	11 867	15 911	257	-	40 094
Terrazas de Absorción (incluye andenes)	Ha	947 60	1 181 68	389	-	-	2 518
Terrazas de Formación Lenta	Ha	7 270	6 448	7 634	57	-	21 410
Zanjas de Infiltración	Ha	3 840	4 237	7 886	200	-	16 164
REFORESTACION							0
Viveros	Unidad	2	53	6	-	-	61
Producción de Plantas	Plantones	33 200 157	40 616 315	60 000 000	71 842 641	5 138 057	210 797 170
Plantación Forestal	Ha	9 064	28 127	34 285	35 203	-	107 580
Manejo Forestal	Ha	2 184	1 456	1 741	-	-	5 382
APOYO A LA PRODUCCION							0
Almacenes	Unidad	48	23	-	-	-	71
Construcción de cobertizos	Cobertizo	7 275	3 563	6 000	1 649	1 234	19 721
Instalación de Cultivos	Ha	17 065	2 903	4 397	296	-	24 663
Instalación y Manejo de Pastos	Ha	1 325	4 194	4 255	491	-	10 266
Capacitación y Fortalecimiento Comunal	Evento	2 477	1 315	938	-	-	4 730
Iniciativas Empresariales de Mujeres	Proyecto	65	78	109	-	-	252

Fuente: AGRORURAL

Adicionalmente se cuenta con los principales logros asociados a AGRORURAL para el período 2006 – 2010 donde se incluyen algunas acciones relacionadas con los componentes del ex – PRONAMACHCS.

⁸ Estimados por la Dirección de Operaciones de AGRORURAL.

CUADRO 47: CUANTIFICACIÓN DE LOGROS - AGRORURAL

Descripción del Logro/Indicador de Resultado y producto	Unidad de medida	Ejecución				
		2006	2007	2008	2009	2010
Gestión del agua						
Hectáreas irrigadas con sistemas de riego tecnificado	Hectáreas	193	200	299	956	190
Hectáreas irrigadas con construcción, mejoramiento y rehabilitación de canales de riego y reservorios	Hectáreas	14 262	5 359	4 384	18 480	588
Hectáreas acondicionadas con obras de conservación de suelos (rehabilitación de andenes, terrazas y zanjas de infiltración)	Hectáreas	13 638	12 058	11 868	15 911	257
Acceso al mercado						
Planes de negocios rurales	Negocios	980	949	568	631	479
Capitalización y seguro agrario						
Microahorros de mujeres	Cuentas	4 799	5 033	2 468	795	1 028
Microseguros	Pólizas	0	3 493	3 169	8 184	2 953
Información agraria						
Marcos estadísticos construidos	Marcos estadísticos	2	2	6	4	7
Encuestas de estadísticas de producción y ventas instalado (Costa, Sierra y Selva)	Encuestas	7	9			
Encuestas de producción y ventas complementarias	Encuestas	4	14	10	2	9
Agentes capacitados en uso y aprovechamiento de la información	Agentes capacitados	110	68	0	1 062	5 540
Portales Agrarios Central, Regionales y Locales Desarrollados	Portales			1		23
Desarrollo Rural						
Planes de gestión de Manejo de Recursos Naturales y de Desarrollo Comunal	Planes	0	0	54	471	322
Cobertizos construidos	Cobertizos	1 529	7 275	3 563	6 000	1 649
Cultivos instalados	Hectáreas	4 050	17 065	2 903	4 397	296
Pastos instalados y manejados	Hectáreas	3 730	1 325	4 194	4 255	491
Guano de las islas comercializados	Toneladas	9 307	17 643	23 449	15 914	19 189
Recursos naturales y fauna silvestre						
Producción de plantones	Plantones	31 628 012	33 200 157	40 616 315	60 000 000	71 842 641
Superficie reforestada (Plantación forestal)	Hectáreas	9 807	9 964	28 127	34 286	40 225

Fuente: AGRORURAL

1.3.2 Proceso de producción de los componentes

En general, el proceso de producción de los componentes del ex –PRONAMACHCS, siguen procesos similares a los establecidos en los manuales operativos del programa JBIC III – PE 27. Los programas que han sido fusionados para conformar PRONAMACHCS manejan una dinámica particular, que ha sido previamente acordada y establecida en los respectivos convenios de préstamo.



83

Para el caso de los proyectos regulares similares a los que realizaba el ex – PRONAMACHCS, son las Agencias Zonales las que traman los proyectos ante la Dirección de Operaciones, las comunidades campesinas o autoridades locales. La Dirección de Operaciones generalmente tramita ante la OPI de Agricultura el perfil del proyecto, siguiendo los parámetros propuestos por el SNIP.

Generalmente, la planificación anual presupuestaria de la Dirección de Operaciones, contempla los perfiles de los proyectos que están en cartera para su aprobación. Una vez que se aprueba y confirma la disponibilidad de presupuesto, se elabora un cronograma tentativo en función de los perfiles recibidos y aprobados. El expediente técnico se solicita una vez que se tenga disponibilidad presupuestal. Este expediente es aprobado por la Dirección Zonal a través de una resolución directoral. Apenas se aprueba el expediente técnico de construye un cronograma físico y presupuestal.

Para la ejecución de proyectos, hay un conjunto de directivas que no están formalizadas ni aprobadas y que son las que determinan la ejecución. Una vez aprobado el expediente técnico, las transferencias se realizan directamente a la Dirección Zonal, siendo AGRORURAL la Unidad Ejecutora de cada proyecto.

La dinámica a través de Núcleos Ejecutores estuvo vigente entre los años 2009 – 2010 gracias al Decreto de Urgencia N° 085. Bajo este mecanismo se ejecutaron 153 proyectos de riego y reforestación por un total de S/. 31 millones.

1.4 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación

1.4.1 Indicadores de seguimiento y evaluación

En 1997, el ex – PRONAMACHCS elaboró una línea de base como requisito para la aprobación de un convenio de préstamo con el Banco Mundial, la cual fue actualizada en 1999 para el primer préstamo con el JBIC. No obstante, las actividades que realiza AGRORURAL, y que forman parte de las actividades que se mantienen del ex - PRONAMACHCS, no cuentan con un estudio de línea de base o con un esquema formal de evaluación de impacto. El mismo AGRORURAL no cuenta con una línea de base, básicamente por restricciones presupuestales, de acuerdo con funcionarios del programa.

De acuerdo con el Manual Operativo de PRONAMACHCS (2000), las actividades de seguimiento y evaluación se realizaban por medio de reuniones periódicas entre el Comité de Obras o el Comité Conservacionista y el Programa a partir de un Sistema de Monitoreo de Proyectos (SIMOP) especialmente diseñado para el Programa donde se evaluaban tanto los logros y avances como las dificultades y restricciones a las que se enfrentaban.

La información que alimentaba dicho sistema computarizado era recolectada por diferentes actores que intervenían en la ejecución de los proyectos. Por ejemplo, en el caso de las actividades asociadas al desarrollo forestal el responsable de recoger la información era el promotor campesino, mientras que en el caso de las obras de riego era el ingeniero residente. Por esta razón cada línea de intervención poseía su propio mecanismo de seguimiento y monitoreo. No obstante los actores participantes debían efectuar registros semanales a través de un formulario o formatos de reporte que deberá entregar al

extensionista, quien a su vez transcribía la información en el ROE y la remitía a las Agencias Zonales. Estas agencias ingresaban la información al SIMOP a modo de avance físico y financiero. El SIMOP era una herramienta informática en formato SQL que permitía la administración y gestión integral de los proyectos. En este sentido, hasta la absorción del Programa, estuvo vigente la directiva 026-2004-AG-Pronamachcs-GPLAN, “Normas para la Elaboración y Presentación de Avances Trimestrales de Ejecución del Plan de Trabajo y Presupuesto de PRONAMACHCS”.

Por su parte, el Manual de Operaciones de PRONAMACHCS (2000) proporciona un recuento de los indicadores de resultado y producto en función de cada componente del programa; así como indicadores de impacto para el período 2000-2005; aunque sólo establece metas específicas para los dos primeros grupos.

III. PRESUPUESTO Y RESULTADOS DE PRONAMACHCS

1.1 Criterios de asignación, transferencia y pago

- El aporte de cada uno de los proyectos en las inversiones rurales corresponde básicamente a las herramientas y materiales de construcción, cuyos montos máximos por línea de inversión son los siguientes:

CUADRO 48: APORTE DE PRONAMACHCS

Línea de Inversión / Actividades	Contribución Máxima del Programa	Contribución de los beneficiarios
Infraestructura de riego		
Obras de riego	1 500 US\$/ha.	Mano de obra
Conservación de suelos		
Terrazas de absorción	750 US\$/ha.	Mano de obra
Terrazas de formación lenta	375 US\$/ha.	Mano de obra
Zanjas de infiltración	150 US\$/ha.	Mano de obra
Almacenes para semillas	3 500 US\$/ha.	Mano de obra
Apoyo a la producción agraria	5 000 US\$/módulo	Mano de obra
Reforestación		
Viveros	400 US\$/ha.	Mano de obra
Plantación y manejo	750 US\$/ha.	Mano de obra/ Terrenos

Fuente: Manual Operativo 2010

- El compromiso de inversiones no debí ser mayor a US\$ 100 000 por comunidad y por línea de inversión por un período de 5 años.
- La contribución de la mano de obra no calificada no debe ser menor al 20% de las inversiones rurales.
- Para garantizar la distribución equitativa de los recursos, durante los dos primeros años de los proyectos, la asignación de los fondos no deben ser mayor a US\$ 1 000 por familia.

- Las iniciativas empresariales (componente de apoyo a la producción agraria) pueden ser de carácter integral a nivel de microcuenca, en cuyo caso su costo no podrá ser mayor a US\$ 50 000.

Como se mencionó anteriormente, algunas acciones vinculadas al ex - PRONAMACHCS cuentan con sus propios criterios de asignación de recursos que dependen de los lineamientos específicos de cada producto ofrecido por el ex – PRONAMACHCS y que son considerados por AGRORURAL. A continuación, se destacan algunos de estos lineamientos vinculados con los mecanismos de transferencia de recursos para el desarrollo de estas actividades.

Conservación de suelos:

- Se deben adecuar a los requisitos técnicos mínimos y deben seguir el procedimiento adoptado por el SNIP.
- Se deben programar las prácticas de conservación de suelos en terrenos agrícolas con pendientes ligeras menores a los 12°.
- Se deben programar las prácticas mecánico-estructurales en terrenos con pendientes mayores a 12°. En las zonas donde se programan la ejecución de estas actividades se deberá programar, de manera complementaria y obligatoria, las prácticas de conservación de suelo.
- Tanto las prácticas mecánico-estructurales como aquellas de conservación de suelos no deben programarse en terrenos marginales.
- Las terrazas de formación lenta deben ser programadas de preferencia en terrenos que tengan de mediana a buena profundidad, cuyas pendientes oscilan entre 12° y 30°. En cambio, las terrazas de absorción deberán ser programadas en suelos profundos, con pendientes mayores a 30° y con posibilidades de riego.
- La rehabilitación de andenes, debido a su alto costo de rehabilitación y con fines de que la producción y/o productividad sean rentables, solo debe programarse en zonas andenadas que se encuentren de medianamente derruidas y que cuenten con riego permanente.
- La programación de las medidas conservacionistas, de preferencia debe realizarse en terrenos familiares y/o comunales, así como en grupos de familias organizadas de manera voluntaria y que tengan participación activa y permanente en las acciones del proyecto.
- Se debe priorizar las actividades en las organizaciones campesinas que han demostrado responsabilidad, con buena densidad poblacional, que funcionan de acuerdo a sus estatutos internos, y participan activamente en las actividades del proyecto.
- Se debe considerar la disponibilidad de mano de obra comunal, incluyendo la participación activa de la mujer como ente integrador de la familia, la cual tiene influencia significativa en la ejecución de las actividades de conservación de suelos.
- Priorizar zonas con presencia de instituciones que tengan voluntad de realizar trabajos coordinados, a fin de entablar alianzas y/o convenios con fines de complementar acciones evitando la duplicidad de funciones.

Infraestructura de riego:

Con el fin de facilitar la programación de actividades del Plan de Trabajo, a continuación se describen algunas recomendaciones adicionales de carácter técnico que deben tomarse en cuenta:

- La coherencia entre los recursos existentes (agua vs área a irrigar, número de familias vs área beneficiada que puede ser área a incorporar y/o mejorar, etc.)
- Los reservorios deben ejecutarse en suelos estables y en terrenos de corte y sin relleno, para lo cual previamente debe realizarse el estudio de mecánica de suelos.
- Los aspectos sobre sostenibilidad de las obras a programar, evitando inversiones en proyectos que no tengan sostenibilidad en la vida útil de la obra.

Reforestación:

- **Adquisición y Distribución de Semillas Forestales:** Se programa tomando en consideración las tendencias históricas de los últimos años de la oferta y demanda de semillas forestales.
- **Instalación de Viveros Forestales Comunales:** Sólo se deberá programar en los casos en que (i) la organización campesina beneficiaria sea nueva, y (ii) en una organización campesina antigua, si por razones justificadas se reubica el vivero a un terreno comunal.
- **Instalación de Plantaciones Forestales:** Solo se deben programar en áreas potenciales para la reforestación bajo criterios específicos al tipo de plantación. Asimismo, deben tomarse en cuenta criterios técnicos asociados a la zonificación, calidad de sitio, especies a instalar y densidad, condiciones agroclimáticas, disponibilidad de agua y mano de obra, etc.
- **Protección de Plantaciones Forestales (mediante alambrado de púas):** Sólo se justifica cuando el área a proteger tiene una superficie mínima de una hectárea.
- **Producción Institucional de Plantones Forestales:** Se planifica de acuerdo a la demanda del mercado local y al presupuesto disponible o en relación a los ingresos generados por la venta de plantones en la campaña anterior.
- **Prácticas Silviculturales de Manejo Forestal:** Se planifica en plantaciones forestales comunales establecidas mayores a 3 años.

Como se puede observar, los lineamientos específicos a cada producto actúan restringiendo la demanda de la población en el ámbito de intervención del ex PRONAMACHCS y, por lo tanto, restringen la asignación de recursos a cada Agencia Zonal.

Adicionalmente, el ex PRONAMACHCS contemplaba la recuperación parcial de su inversión, contemplando el aporte de los beneficios por medio de mano de obra comunal, terrenos comunales, entre otros.

1.2 Proceso de asignación, transferencia y pago⁹

El ex PRONAMACHCS era un programa que hacia sus finales contaba con un préstamo del JBIC (el tercero desde 1999) para la ampliación de la cobertura del programa que contribuía (al año 2007) con el 45% del presupuesto y con recursos propios generados por el cobro de la tarifa de agua equivalentes al 24% del ingreso. Los fondos propios se invertían directamente en actividades de capacitación y asistencia técnica, y no se utilizaban para aspectos administrativos ni gasto corriente. Los recursos asignados a cada microcuenca se manejaban mediante cuentas mancomunadas entre el Programa y las comunidades campesinas.

El proceso de asignación de recursos considerado en la estrategia de intervención del ex PRONAMACHCS consideraba dos aspectos fundamentales; la focalización espacial y social, y la planificación participativa a través de un enfoque de demanda. En el primer caso, se priorizaba las zonas altoandinas y microcuenca, en cuyo espacio se seleccionaban aquellas comunidades campesinas, caseríos, anexos y otros, que se encontraran en situación de pobreza y pobreza extrema. Para ello se aplicaban los criterios contenidos en los mapas de pobreza elaborados por FONCODES (pobreza e índice de carencias) y la información sobre pobreza campesina sistematizada por el ex Instituto Indigenista. Esta identificación geográfica permitía al ex PRONAMACHCS identificar aquellos ámbitos que concentraban una mayor proporción de población en situación de pobreza tanto en términos de mayores carencias de servicios básicos como de mayor vulnerabilidad. De esta forma se determinaba en qué zonas era prioritario invertir una mayor cantidad de recursos así como optimizar y racionalizar el gasto.

En segundo lugar, la participación de los beneficiarios potenciales del proyecto era determinante en la estrategia de intervención, lo cual se materializaba a través de procesos de planificación participativa en las diversas etapas del ciclo de los proyectos tales como: (i) participación en la formulación de la visión de la microcuenca en la que habitan; (ii) participación en la determinación de la demanda por inversiones rurales y en el establecimiento de las prioridades de dichas inversiones; (iii) participación en la ejecución de obras y actividades con trabajo voluntario y en el seguimiento y evaluación de los avances logrados; y (iv) participación en la operación y mantenimiento de la infraestructura construida y rehabilitada.

El proceso de planificación participativa se llevaba a cabo a partir de un trabajo conjunto entre los campesinos y el equipo técnico del ex PRONAMACHCS. Para ello se contaba con cuatro instrumentos de coordinación con la población rural:

Los diagnósticos participativos permitían la identificación y priorización de las demandas de inversiones y servicios de las organizaciones campesinas a través de diversos métodos como: “sondeo rural rápido”, el cual es un método que permite diagnosticar y analizar la realidad comunitaria para elaborar propuestas de desarrollo basadas en las necesidades locales identificadas por las comunidades mismas; y “talleres de percepción ambiental”, metodología participativa que intenta captar las actitudes, conductas y visiones de los actores del desarrollo local y regional, en

⁹ En el Anexo 2 se expone el flujograma del proceso de acuerdo al Manual de Operaciones de PRONAMACHCS.

relación con el manejo sostenible de los recursos naturales desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Formulación de **Planes Comunales Anuales** formulados y aprobados por las propias organizaciones campesinas.

Participación activa de las organizaciones campesinas beneficiarias (Comités Conservacionistas, Comités de Obras y Comités de Fondos de Capitalización Comunal) en la identificación, priorización y ejecución de cada línea de intervención.

Manejo y administración de los recursos financieros a través de **cuentas mancomunadas** entre el ex PRONAMACHCS y las organizaciones campesinas beneficiarias.

El proceso de planificación participativa para la ejecución de la asignación de los recursos del programa estaba compuesto por cuatro etapas, las cuales seguirían siendo utilizadas por AGRORURAL:

- **Primera etapa: Difusión y Motivación**

Se inicia convocando a un taller a todos los actores sociales del ámbito de la microcuenca, distrito o caserío, con el propósito de informar sobre la estrategia de intervención, la propuesta técnica del ex PRONAMACHCS y los alcances del proyecto. Para ello era necesaria la participación de los actores en la construcción de la visión y en el manejo sustentable de los recursos de la microcuenca.

- **Segunda etapa: Concertación y Acta de Acuerdo**

La organización campesina decidía participar en la ejecución de los proyectos, luego procedía a seleccionar el Comité Conservacionista (CC) quién actuaba como nexo entre la organización campesina y el ex PRONAMACHCS durante el proceso de ejecución de los proyectos. Esta etapa concluía con la firma del Acta de Acuerdo entre el programa y la organización campesina. A partir de esta concertación, el CC conjuntamente con el técnico extensionista preparaban el plan de trabajo para la formulación del PAC que era orientada por la Dirección Departamental.

- **Tercera etapa: Diagnóstico Participativo**

El CCC y el equipo técnico de la AA, elaboraban el diagnóstico del ámbito de la organización campesina (estudios de evaluación de los recursos agua y suelo, mapas, planos, desarrollo y uso de la tierra, vulnerabilidad de las tierras, información socio-económica, entre otros). En esta etapa de diagnóstico, además de evaluar la potencialidad de los recursos productivos a incorporar, se identificaban los riesgos asociados a la ejecución de los proyectos.

- **Cuarta etapa: Formulación del PAC**

El PAC era un instrumento que contenía la demanda de inversiones de la organización campesina, la cual se identificaba y priorizaba en forma participativa.

Esta demanda representaba las necesidades de apoyo para el uso productivo de los recursos naturales de la comunidad. Por ello, el PAC era una guía fundamental para la ejecución de las acciones del ex - PRONAMACHCS así como para la asignación de recursos al permitir a la AA conocer la demanda de recursos financieros de su jurisdicción a partir del cual se proyectaba el PTI. Asimismo, constituía una herramienta articuladora e integradora de las acciones conservacionistas de la comunidad. El proceso de formulación del PAC presentaba las siguientes etapas:

- Formulación del Plan a Mediano Plazo (3 – 5 años) sobre la base del diagnóstico situacional que contiene la visión de la microcuenca, los objetivos y las líneas de intervención necesarias.
- Identificación de los objetivos, actividades y obras.
- El Comité Conservacionista seleccionaba y priorizaba las actividades y obras propuestas por la población.
- El Comité Conservacionista y el equipo técnico del ex - PRONAMAHCS desarrollaban cada uno de los componentes del PAC que incluyen: información general de la organización campesina, objetivos, metas, indicadores de monitoreo, descripción de actividades asociadas a cada componente incluyendo el proceso tecnológico seleccionado, requerimientos de mano de obra calificada y no calificada, equipos, insumos agrícolas, herramientas y materiales de construcción, programa de asistencia técnica y capacitación, costos unitarios y presupuestos, cronograma. Esta etapa culminaba con la elaboración de las fichas técnicas para cada una de los proyectos a ejecutarse.
- Presentación, discusión y aprobación del PAC por parte de la asamblea de organización campesina. Designación de los campesinos que aportarán la mano de obra no calificada.
- Suscripción de convenios entre el Comité Conservacionista y/o Comité de Obras y el ex - PRONAMACHCS.
- Elaboración del PTI de cada Agencia ajustándolo a los techos presupuestales.
- Depósito de los fondos necesarios en una cuenta bancaria bajo el nombre del dirigente comunal y el técnico de PRONAMACHCS encargados del proyecto.
- Compra de los materiales e insumos requeridos para el inicio del proyecto.

1.3 PIA/PIM vs. Presupuesto Ejecutado

La información presupuestaria en esta sección corresponde al Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) por clasificación genérica de gasto y por los niveles de ejecución del presupuesto asignado al ex PRONAMACHCS para los años 2007 y 2008. Como se mencionó anteriormente, debido al proceso de fusión a partir del 2009, el presupuesto incluye no sólo el financiamiento de los proyectos y actividades vinculados al ex PRONAMACHCS, sino también el de los demás programas fusionados en AGRORURAL.

De acuerdo con la Memoria Institucional 2007, las modificaciones presupuestarias se vieron incrementadas debido a créditos presupuestarios para la atención del Programa de Emergencia implementado por factores climatológicos y el Crédito Suplementario aprobado mediante la Ley Nº 29035 para la atención específica de los departamentos de Huancavelica, Apurímac y Ayacucho. Adicionalmente también se incorporó un Crédito Suplementario para atender el convenio suscrito entre el ex PRONAMACHCS y el Programa

de Emergencia Social Productivo “A Trabajar Urbano”. Asimismo, la mayor proporción del presupuesto fue asignado a gastos de capital, lo cual reflejaría una mayor inversión en infraestructura. De acuerdo con estas cifras, el ex - PRONAMACHCS logró ejecutar en el ejercicio fiscal del 2007 un total de S/. 129 102 576 que representa el 70.5% del PIM.

Los niveles de ejecución del presupuesto mejoraron a lo largo del 2008 representando un 81% del PIM. A nivel departamental, la mayor proporción del presupuesto fue transferido a los departamentos de Junín, Lima y Puno, situación que se mantuvo a lo largo del 2008.

No obstante, en lo que respecta a las líneas de intervención vinculadas al ex - PRONAMACHCS se observa una considerable disminución del presupuesto asignado a estos componentes originándose un quiebre en el 2010 donde el PIA fue nulo para cada uno de ellos.

**CUADRO 49: INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTO Y TIPO DE GASTO:
2007 (S/. Nuevos Soles)**

Departamento	PIA	PIM		PIM	Distribución del PIM (%)	Ejecución	Avance (%)
		Gasto de Capital	Gasto Corriente				
Amazonas	-	2 832 619	-	2 832 619	1.21	2 731 594	96.40
Ancash	7 397 999	12 229 285	-	12 229 285	5.22	9 184 026	75.10
Apurímac	4 979 386	9 906 226	3 208 130	13 114 356	5.60	7 770 542	85.70
Arequipa	4 089 306	10 439 862	-	10 439 862	0.00	6 322 510	64.30
Ayacucho	8 232 084	11 822 013	2 341 285	14 163 298	6.05	11 322 425	79.90
Cajamarca	12 755 218	10 964 685	-	10 964 685	4.68	7 430 947	67.80
Cusco	12 197 626	14 549 515	628 800	15 178 315	6.48	11 589 395	81.70
Huancavelica	5 316 942	10 915 663	2 974 534	13 890 197	5.93	11 111 321	80.00
Huánuco	2 702 640	5 190 136	562 996	5 753 132	2.46	5 348 402	93.00
Junín	4 390 876	35 989 011	819 952	36 808 963	15.70	23 930 342	65.00
La Libertad	9 640 569	7 464 358	-	7 464 358	3.19	5 418 421	72.60
Lambayeque	295 000	104 852	-	104 852	0.04	103 820	99.00
Lima	18 211 951	38 346 317	-	38 346 317	16.37	6 404 642	79.60
Moquegua	1 122 580	2 814 848	-	2 814 848	1.20	1 639 462	58.20
Pasco	1 655 160	4 493 096	492 525	4 985 621	2.13	2 426 955	48.70
Piura	1 655 160	426 027	-	426 027	0.18	386 686	90.80
Puno	10 246 186	28 156 191	1 086 484	29 242 675	12.48	14 564 748	52.10
Tacna	295 000	2 058,685	-	2 058 685	0.88	1 416 338	91.80
Callao	-	13 436 199	-	13 436 199	5.74	-	-
TOTAL	105 183 683	222 139 588	12 114 706	234 254 294	95.54	129 102 576	70.50

Fuente: SIAF. Consulta Amigable; AGRORURAL POI 2007

 91

**CUADRO 50: INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTO Y TIPO DE GASTO:
2008 (S/. Nuevos Soles)**

Departamento	PIA	PIM	PIM	PIM	Distribución del PIM (%)	Ejecutado	Avanc e (%)
		Gasto de Capital	Gasto Corriente				
Amazonas	1 400 020	1 386 563	-	1 386 563	0.52	1 386 550	100.00
Ancash	12 540 681	14 923 062	-	14 923 062	5.55	11 487 147	77.00
Apurímac	8 780 805	11 341 119	862 231	12 203 350	4.54	7 537 249	71.80
Arequipa	6 984 958	18 468 676	90 265	18 558 941	6.91	6 119 301	76.20
Ayacucho	13 065 934	20 558 583	86 795	20 645 378	7.68	8 869 089	71.00
Cajamarca	9 894 041	16 099 720	-	16 099 720	5.99	10 510 165	71.90
Cusco	14 035 239	19 416 654	147 749	19 564 403	7.28	7 779 227	87.00
Huancavelica	9 995 799	12 208 965	68 276	12 277 241	4.57	8 479 133	69.10
Huánuco	4 444 341	4 715 605	-	4 715 605	1.75	3 133 491	66.40
Junín	22 200 687	28 085 611	35 749 723	63 835 334	23.76	58 439 599	91.50
La Libertad	8 977 792	9,724 163	-	9 724 163	3.62	7 719 585	79.40
Lambayeque	288 000	286 435	-	286 435	0.11	159 932	55.80
Lima	4 718 989	50 561 055	32 540	50 593 595	18.83	7 569 953	92.00
Moquegua	1 721 197	2,351 899	56 174	2 408 073	0.90	1 807 394	75.10
Pasco	3 144 017	3,477 284	34 000	3 511 284	1.31	2 248 300	64.00
Piura	3 016 469	1 323 858	-	1 323 858	0.49	219 476	16.60
Puno	12 837 134	15 649 520	307 390	15 956 910	5.94	13 335 281	83.60
Tacna	726 091	644 505	45 342	689 847	0.26	581 703	84.30
TOTAL	121 080 948	231 223 277	37 480 485	268 703 762	100.00	157 382 575	81.20

Fuente: SIAF. Consulta Amigable; AGRORURAL POI 2008


92

**CUADRO 51: INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTO Y TIPO DE GASTO:
2009 (S/. Nuevos Soles)**

Departamento	PIA	PIM	Distribución del PIM (%)	Ejecutado	Avance (%)
Amazonas	1 702 308	8 175 343	2.71	1 281 465	99.90
Ancash	10 928 309	16 045 503	5.32	8 230 629	94.30
Apurímac	8 126 836	23 585 600	7.81	5 303 187	75.10
Arequipa	11 674 648	17 442 248	5.78	5 052 568	87.50
Ayacucho	15 275 808	27 925 885	9.25	6 001 060	81.50
Cajamarca	8 717 370	18 862 702	6.25	10 214 251	92.70
Cusco	14 318 644	21 330 190	7.07	7 838 810	91.60
Huancavelica	8 821 729	15 304 231	5.07	3 960 516	85.60
Huánuco	6 263 767	8 005 313	2.65	1 631 998	85.50
Junín	17 600 252	13 732 652	4.55	6 831 917	85.00
La Libertad	8 000 465	14 453 520	4.79	9 594 867	95.60
Lambayeque	579 520	1 442 013	0.48	69 300	93.70
Lima	49 623 128	80 833 881	26.78	16 742 352	88.00
Moquegua	3 047 451	3 580 183	1.19	699 934	96.10
Pasco	3 758 524	4 285 728	1.42	2 454 123	99.20
Piura	1 609 212	945 157	0.31	264 396	99.50
Puno	12 812 871	23 363 687	7.74	9 666 621	93.90
Tacna	2 242 845	2 571 096	0.85	139 550	95.70
TOTAL	185 103 687	301 884 932	100	95 977 544	88.40

**CUADRO 52: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS
(2007)**

Componente	PIA	PIM	Ejecutado	Avance (%)
Infraestructura de riego	33 921 877	15 620 092	20 069 643	62.20
Reforestación	22 905 204	8 782 211	8 363 223	46.20
Conservación de suelos	23 690 479	3 990 854	23 286 772	86.60
Apoyo a la producción agropecuaria	24 666 123	74 846 836	63 711 971	69.20

Fuente: SIAF, Consulta Amigable; AGRORURAL: POI 2007, PTI 2007

**CUADRO 53: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS
(2008)**

Componente	PIA	PIM	Ejecutado	Avance (%)
Infraestructura de riego	33 493 582	38 100 962	26 113 005	68.50
Reforestación	21 530 075	19 569 858	16 713 177	85.40
Conservación de suelos	34 781 513	33 895 611	30 726 080	90.60
Apoyo a la producción agropecuaria	31 275 778	22 603 837	20 314 857	89.90

Fuente: SIAF, Consulta Amigable; AGRORURAL: POI 2008, PTI 2008

**CUADRO 54: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS
(2009)**

Componente	PIA	PIM	Ejecutado	Avance (%)
Infraestructura de riego	30 228 994	14 987 047	11 918 072	79.50
Reforestación	21 530 075	17 935 223	15 128 059	84.30
Conservación de suelos	30 176 755	58 369 546	54 871 651	94.00
Apoyo a la producción agropecuaria	23 640 366	15 554 375	14 074 090	90.50

Fuente: SIAF, Consulta Amigable; AGRORURAL: POI 2008, PTI 2008


94

**CUADRO 55: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS
(2010)**

Componente	PIA	PIM	Ejecutado	Avance (%)
Infraestructura de riego	0	5 545 041	5 476 584	98.80
Reforestación	0	4 148 275	4 101 941	98.90
Conservación de suelos	0	5 220 180	5 083 446	97.40
Apoyo a la producción agropecuaria	0	3 691 474	3 651 156	98.90

Fuente: SIAF, Consulta Amigable; AGRORURAL: POI 2008, PTI 2008

**CUADRO 56: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR COMPONENTE PRONAMACHCS
(2011*)**

Componente	PIA	PIM	Ejecutado	Avance (%)
Infraestructura de riego	-	3 159 542	956 796	30.30
Reforestación	-	3 590 191	869 713	24.20
Conservación de suelos	-	3 961 052	1 294 934	32.70
Apoyo a la producción agropecuaria	-	4 094 192	1 321 232	32.30

*Actualizado al 18/05/11

Fuente: SIAF, Consulta Amigable; AGRORURAL: POI 2008, PTI 2008

1.4 Costos unitarios de los productos

Los costos unitarios de los productos asociados a los componentes del ex - PRONAMACHCS que sigue ejecutando la Dirección de Operaciones de AGRORURAL se exponen en los siguientes cuadros.



CUADRO 57: COSTOS UNITARIOS REFERENCIALES POR COMPONENTE: INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
(Diciembre 2007)

META PRESUPUESTARIA		CONSTRUCCIÓN Y / O MEJORAMIENTO DE RIEGO					CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS DE AGUA DE USO MULTIPLE	
SUBMETA PRESUPUESTARIA		CANALES DE RIEGO		CONSTRUCCIÓN Y / O MEJORAMIENTO DE RESERVORIOS	CONSTRUCCIÓN Y / O MEJORAMIENTO DE MINI-REPRESAMIENTO	CONSTRUCCIÓN DE ESTRUCTURAS ESPECIALES		
CARACTERÍSTICAS		CONSTRUCCIÓN	MEJORAMIENTO					
I	COSTOS DIRECTOS (CD)	86 376.02	68 588.02	52 548.59	339 148.23	15 309.80	13 490.50	48 571.81
1.1	MANO DE OBRA CALIFICADA	11 235.06	6 894.95	9 020.00	57 996.00	1 980.00	1 813.00	6 959.24
	Mano de obra calificada	10 976.46	6 585.80	7 700.00	56 496.00	1 320.00	1 323.00	6 598.12
	Topógrafo	258.60	309.15	1 320.00	1 500.00	660.00	490.00	361.12
1.2	MATERIALES	48 374.40	37 294.69	37 999.59	198 868.60	9 800.60	6 697.50	28 390.90
	Cemento	21 367.03	19 961.62	23 333.70	22 854.00	4 195.57	1 137.00	5 325.00
	Agregados	5 236.85	5 180.36	6 404.20	52 740.00	1 859.76	769.50	2 750.00
	Madera	5 156.95	2 105.65	337.70	10 301.00	350.00	132.00	1 457.50
	Acero	1 974.10	337.86	715.00	2 420.00	420.00	234.00	1 368.40
	Tubería	9 843.20	3 138.76	184.80	4 200.00		3 750.00	13 750.00
	Asfalto	1 051.87	851.20	126.50	573.60			
	Material de Préstamo	494.40			18 000.00	728.31		275.00
	Compuertas, Válvulas y accesorios	1 250.00	2 594.73	6 600.25	12 420.00	664.12	675.00	2 035.00
	Explosivos y fulminantes				30 360.00	305.38		0.00
	Otros	2 000.00	3 124.51	297.44	45 000.00	1 277.47		1 430.00
1.3	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	1 338.50	1 316.60	605.00	31 607.00	2 029.20	2 900.00	2 266.87
	Equipo topográfico	567.00	562.59	440.00	2 695.00	244.22	2 600.00	385.00
	Herramientas manuales	771.50	754.01	165.00	8 602.00	385.70	300.00	724.05
	Maquinaria				20 310.00	1 399.27		1 157.82
1.4	SERVICIOS	16 730.00	15 220.87	1 300.00	21 508.50	300.00	600.00	7 954.80
	Flete	16 730.00	15 220.87	1 300.00	21 508.50	300.00	600.00	7 954.80
1.5	MANO DE OBRA NO CALIFICADA (MONC)	8 698.06	7 860.91	3 624.00	29 168.13	1 200.00	1 480.00	3 000.00
	Aporte de Contrapartida	8 698.06	7 860.91	3 624.00	29 168.13	1 200.00	1 480.00	3 000.00
II	COSTOS INDIRECTOS (CI)	8 637.60	6 172.92	6 305.83	33 914.82	1 837.18	1 618.86	5 828.62
	GASTOS GENERALES (hasta el 12% del CD)	8 637.60	6 172.92	6 305.83	33 914.82	1 837.18	1 618.86	5 828.62
	COSTO OBRA (CO) = CD + CI	95 013.62	74 760.94	58 854.42	37 063.05	17 146.98	15 109.36	54 400.43
	COSTO FINANCIABLE POR PRONAMACHCS (CF) = CO - MO	86 315.56	66 900.03	55 230.42	343 894.92	15 946.98	13 629.36	51 400.43

NOTA:

Como Gastos Generales se consideran: Honorarios del Ing. Residente; gastos de elaboración del expediente de liquidación de obra; materiales de escritorio y gastos de gestión del Comité de Obra. Los costos unitarios que se indican tienen carácter referencial, debiendo ser utilizados solo con fines estimativos y teniendo en cuenta las características propias de la obra especificada.

Fuente: AGRORURAL

CUADRO 58: COSTOS UNITARIOS REFERENCIALES POR COMPONENTE: INFRAESTRUCTURA DE RIEGO (Ha.)
(Marzo 2010)

META PRESUPUESTARIA		CONSTRUCCIÓN Y / O MEJORAMIENTO DE RIEGO						CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS DE AGUA DE USO MÚLTIPLE
SUBMETA PRESUPUESTARIA		CANALES DE RIEGO		CONSTRUCCIÓN Y / O MEJORAMIENTO DE RESERVIORIOS	CONSTRUCCIÓN Y / O MEJORAMIENTO DE MINIREPRESAMIENTO	CONSTRUCCIÓN DE ESTRUCTURAS ESPECIALES	INSTALACIÓN SISTEMAS DE RIEGO PRESURIZADO	
CARACTERÍSTICAS		Revestido con Cº Sº fc=140 kg/cm2. L=1.0km Q= 100 lps	Revestido con Cº Sº fc=140 kg/cm2. L=1.0km Q= 100 lps	De CºCº; V=300m3 L=12m A=10m y H=2.70m	De escollera H=5.5m; Corona =150.0m ; Aliviadero, Pozas de amortiguación y Obras conexas	Bocatoma con Barrage fijo y muros de encauzamiento; L (barrage) = 5.0m ; L (muros) = 10.0m	Módulo de riego por aspersión. Área servida = 2.0ha	980m línea de conducción entubada; 884.0m de línea de aducción y distribución; 10 piletas y 02 bebederos
I	COSTOS DIRECTOS (CD)	54 947.08	48 205.58	44 191.61	321 945.58	13 262.73	9 646.00	43 638.90
1.1	MANO DE OBRA CALIFICADA	12 600.00	9 624.59	8 200.00	52 860.00	1 800.00	1 295.00	5 998.29
	Mano de obra calificada	10 800.00	9 000.00	7 000.00	51 360.00	1 200.00	945.00	5 670.00
	Topógrafo	1 800.00	624.59	1 200.00	1 500.00	600.00	350.00	328.29
1.2	MATERIALES	29 698.84	28 821.34	30 767.61	192 792.45	7 801.99	4 471.00	24 519.76
	Cemento	17 640.00	17 167.82	17 949.00	17 580.00	3 227.36	758.00	3 550.00
	Agregados	8 640.00	8 217.60	5 822.00	52 740.00	1 690.69	513.00	2 500.00
	Madera	735.00	732.08	307.00	10 301.00	250.00	120.00	1 325.00
	Acero	600.00	620.00	650.00	2 200.00	300.00	130.00	1 244.76
	Tubería			154.00	3 500.00		2 500.00	12 500.00
	Asfalto	753.93	753.93	115.00	521.45			
	Material de Préstamo				18 000.00	520.22		250.00
	Compuertas, Válvulas y accesorios	1 000.00	1 000.00	5 500.21	10 350.00	553.43	450.00	1 850.00
	Explosivos y fulminantes				27 600.00	277.62		
	Otros	329.91	329.91	270.40	50 000.00	982.67		1 300.00
1.3	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	6 364.24	3 875.65	600.00	30 580.00	1 738.72	2 200.00	2 166.05
	Equipo topográfico	2 800.76	311.85	400.00	2 450.00	222.02	2 000.00	350.00
	Herramientas manuales	869.00	869.32	150.00	7 820.00	350.64	200.00	658.23
	Maquinaria	2 694.48	2 694.48	50.00	20 310.00	1 166.06		1 157.82
1.4	SERVICIOS	2 284.00	2 284.00	1 000.00	16 545.00	722.02	200.00	7 954.80
	Flete	2 284.00	2 284.00	1 000.00	16 545.00	722.02	200.00	7 954.80
1.5	MANO DE OBRA NO CALIFICADA (MONC)	4 000.00	3 600.00	3 624.00	29 168.13	1 200.00	1 480.00	3 000.00
	Aporte de Contrapartida	4 000.00	3 600.00	3 624.00	29 168.13	1 200.00	1 480.00	3 000.00
II	COSTOS INDIRECTOS (CI)	6 593.05	5 784.67	5 302.99	38 632.79	1 590.89	1 156.62	5 191.21
GASTOS GENERALES (hasta el 12% del CD)		6 593.05	5 784.67	5 302.99	38 632.79	1 590.89	1 156.62	5 191.21
COSTO OBRA (CO) = CD + CI		61 540.13	53 990.25	49 494.60	360 578.37	14 853.62	10 802.62	48 830.11
COSTO FINANCIABLE POR PRONAMACHCS (CF) = CO - MO		57 540.13	50 390.25	45 870.60	331 410.24	13 653.62	9 322.62	45 830.11

NOTA:

Como Gastos Generales se consideran: Honorarios del Ing. Residente; gastos de elaboración del expediente de liquidación de obra; materiales de escritorio y gastos de gestión del Comité de Obra
Los costos unitarios que se indican tienen carácter referencial, debiendo ser utilizados solo con fines estimativos y teniendo en cuenta las características propias de la obra especificada.

Fuente: AGRORURAL

CUADRO 59: COSTOS UNITARIOS REFERENCIALES POR COMPONENTE: CONSERVACIÓN DE SUELOS (2008)

SUB - COMPONENTE	COSTOS (S.)		APORTE PRONAMACHCS	APORTE COMUNAL	TOTAL S./
	DIRECTO	INDIRECTO			
Rehabilitación de Andenes	13 387.50	669.38	1 306.88	12 750.00	14 056.88
Construcción de Terrazas de Absorción	15 041.25	752.06	1 468.31	12 750.00	14 218.31
Construcción de Terrazas de Formación Lenta	9 056.25	452.81	884.06	8 625.00	9 509.06
Construcción de Zanjas de Infiltración	4 488.75	224.44	438.19	4 275.00	4 713.19
Construcción de diques	362.25	18.11	35.36	345.00	380.36
Mantenimiento o Reconstrucción de Terrazas, Zanjas o Diques	5 591.25	279.56	545.81	5 325.00	5 870.81
Análisis de suelos	65.00	-	65.00	0.00	65.00

Fuente: AGRORURAL

CUADRO 60: COSTOS UNITARIOS REFERENCIALES POR COMPONENTE: REFORESTACIÓN (2008)

ACTIVIDAD	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTOS (S.)		TOTAL S./
			DIRECTO	INDIRECTO	
Adquisición y distribución de semillas forestales	1	Kg.	103.00	34.00	137.00
Identificación de fuentes semilleras	20	Kg.	682.77	34.00	693.33
Recolección de semillas forestales	-	-	569.00	10.57	579.57
Instalación de vivero comunal	1	Unidad	974.00	1.00	975.00
Producción comunal de plantones	10 000	Plantón	1 823.00	20.91	1 843.91
Producción institucional de plantones	1 000 000	Plantón	197 917.00	1 171.00	199 088.00
Instalación de plantones forestales	10	Ha.	4 540.00	9.64	4 549.64
Instalación de plantaciones forestales industrial y/o comercial	10	Ha.	12 192.80	413.60	12 606.40
Protección plantaciones con cerco de alambre de púas	1	Ha.	1 226.20	3.80	1 230.00
Prácticas siviculturales de manejo forestal	10	Ha.	2 495.00	5.00	2 500.00
Evaluación de plantones forestales	10	Ha.	399.00	155.00	554.00

Fuente: AGRORURAL



PARTE II: TEMAS DE EVALUACIÓN

I. DISEÑO, IMPLEMENTACION y PRESUPUESTO DE AGRORURAL

2.1 Diagnóstico de la Situación Inicial

La primera fase de cualquier proyecto de inversión pública se encuentra asociada a la etapa de pre – inversión, donde se llevan a cabo las actividades de diagnóstico, formulación, pre – factibilidad y programación. El diagnóstico situacional permite la caracterización del área de influencia de los proyectos así como la identificación de las necesidades y problemas sociales o económicos que existen en ella. La importancia del diagnóstico radica en su relevancia para la generación de los impactos deseados ya que sin un diagnóstico adecuado es probable que no se alcance impacto alguno.

En este sentido, el primer requisito para la formulación de un proyecto es contar con una definición clara de los problemas sociales que dicho proyecto buscaría resolver así como sus principales causas. Para identificarlos es necesario recolectar toda la información secundaria disponible así como llevar a cabo entrevistas con actores clave con la finalidad de combinar los datos existentes sobre la situación de la población en el área de influencia con la percepción que ésta tiene de sus necesidades y la importancia relativa que les asignan. A partir de la identificación de estos problemas es posible determinar el objetivo general que se buscaría alcanzar.

En la sección 1.1 se planteó la justificación de las intervenciones que lleva a cabo AGRORURAL y se presentó el árbol de problemas presentado en el documento "Información Pública de la Intervención Pública Evaluada – AGRORURAL". Aunque el proyecto se enfoca en la reducción de la pobreza y pobreza extrema rural, el problema central que busca resolver es el bajo nivel de competitividad de los productores agrarios; sin embargo, en la documentación revisada no se encuentra ninguna definición específica de este indicador, salvo en el POI 2011. En este documento se relaciona la competitividad con la capacidad de los productores pero no se define la dimensión de dicha capacidad. Esto puede generar confusión en el diseño y programación de los proyectos e intervenciones, focalización de beneficiarios y en los resultados esperados de la estrategia que lleva a cabo el programa.

Asimismo, no es clara la causalidad existente entre competitividad y pobreza de los productores rurales, ya que podría ser una relación bidireccional. En este sentido el árbol de problemas no aclara adecuadamente la definición del problema ya que plantean factores que podrían estar relacionados tanto a la competitividad, como el limitado desarrollo tecnológico y acceso a mercados, o con la pobreza como el bajo nivel de activos. Por otro lado, aunque en el POI 2010 y POI 2011 del programa se realiza un diagnóstico de la población beneficiaria potencial, este no tiene correspondencia con el árbol de problemas identificado en la sección 1.1. Asimismo, no se recurre a un análisis cuantitativo que recoja información sobre los miembros del área de influencia de los proyectos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria (encuestas). Para ello es necesario elaborar una línea de base socio – económica, cuya finalidad es realizar un diagnóstico integral de la población recogiendo información en múltiples dimensiones. La línea de base permitirá cuantificar la magnitud real del problema social o económico y su distribución sobre la población objetivo.

En línea con lo anterior, en el árbol de problemas se lista un conjunto relativamente alto de supuestas causas pero no queda claro si éstas son realmente los factores explicativos del bajo nivel de competitividad y, por lo tanto, de la pobreza rural. Por ejemplo, respecto al limitado desarrollo tecnológico e innovación para la producción se postula que se debería a un limitado e inadecuado proceso de transferencia de tecnología, y a un insuficiente acceso a información agraria. Sin embargo, podrían identificarse también otras posibles razones/hipótesis como, por ejemplo, (i) falta de tecnologías apropiadas; (ii) alto costo de adopción del paquete tecnológico, (iii) alta de rentabilidad ex – ante de la innovación; (iv) financiamiento inadecuado; entre otras. Ello origina también un alto número de causas indirectas que puede generar ineficiencias en la focalización y asignación de recursos del programa así como dispersión de esfuerzos.

En lo que respecta al fin y propósito de AGRORURAL, ambos se encuentran definidos en la MML descrita en la sección 1.4. A partir de ella es posible inferir que el planteamiento de AGRORURAL es el disminuir la extrema pobreza a través de mejoras en competitividad de los productores agrarios. Tal como está definido, el propósito contribuye a la solución del problema. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, falta definir de forma concreta el concepto de competitividad que se utilizará en todos los programas y proyectos que compongan y coordine AGRORURAL. Adicionalmente es importante destacar que, de acuerdo al árbol de problemas, existirían tres indicadores que deben considerarse en la MML: seguridad alimentaria, migración inter-urbana e ingresos de las familias rurales. En este sentido, en el POI 2011 del programa se plantea el fin del proyecto como un indicador asociado a los ingresos familiares en lugar de a la incidencia de pobreza.

Por otro lado, de acuerdo con los objetivos estratégicos, AGRORURAL debería, en primera instancia, promover la articulación de los programas y proyectos para incrementar la eficiencia de la intervención del Estado en las zonas rurales. Si bien, de acuerdo con el D.S. N° 014-2008-AG, el proceso de fusión tenía ese objetivo, en función de las entrevistas y el trabajo de campo realizado se pudo observar que existe muy poca articulación entre los programas fusionados u otras intervenciones alternativas vinculadas al sector agrario. En este sentido, la articulación entre programas y proyectos no es significativa, salvo en lo referente al cofinanciamiento de los gobiernos subnacionales. Del mismo modo, en la etapa de diseño y formulación de las intervenciones se ha notado incluso un cierto retroceso con respecto al avance que realizó PRONAMACHCS en lo referente a la aplicación de herramientas de gestión que permitían la incorporación de demandas a nivel local y su priorización, agregación y financiamiento.

Tampoco se cuenta con evidencia que apunte a que el programa haya contribuido al fomento de la transferencia del conocimiento para generar capacidades técnicas y de gestión en los grupos rurales, el cual constituye otro de los objetivos institucionales. En cambio, sí se ha constatado y observado un mayor fortalecimiento de la institucionalidad público-privada en el desarrollo rural a nivel nacional, regional, y local tanto en las intervenciones regulares como en los fondos concursables, los convenios ejecutados y el incremento del presupuesto de otras entidades en las áreas rurales.

En MINAG (2011), se elabora en detalle el potencial rol del programa para contribuir con las políticas nacionales y los compromisos internacionales asumidos por el país, como los Objetivos del Milenio, el Acuerdo Nacional, el Plan Perú 2021 del CEPLAN, y el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2007-2011 del MINAG; la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural (2004); el Marco Social Multianual 200-2012, entre otros.

En resumen, la contribución del programa en el marco de las políticas nacionales puede materializarse a través de los siguientes mecanismos: (i) reducción de la pobreza; (ii) economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad; (iii) conservación y aprovechamiento de recursos naturales; (v) desarrollo de infraestructura de riego; (vi) incentivos a la actividad agrícola; (vii) sistema de información agraria eficiente; (viii) igualdad de oportunidades; (viii) acceso a servicios básicos y productivos por parte de los pequeños productores; y (ix) desarrollo humano en el espacio rural.

2.2 Matriz de Marco Lógico de AGRORURAL

2.2.1 Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico

La MML (Anexo 1) debe construirse de tal forma que se puedan observar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos. No obstante, en el caso de AGRORURAL, no existe una relación causal sustentada entre el propósito planteado y el fin, y entre los componentes y el propósito, ya que la ejecución de los componentes y sus actividades no necesariamente implican un incremento en la competitividad ni, por ende una reducción de la pobreza rural.

Se considera que el fin es adecuado para responder al problema central identificado por AGRORURAL; sin embargo, el propósito planteado en la MML restringe la actuación del programa, ya que los determinantes y factores que influyen en el desarrollo rural y, por lo tanto, en la disminución de la pobreza tiene un carácter multidimensional.

En este sentido se plantea que lo estipulado en la misión de AGRORURAL en el Manual Operativo es más apropiado como propósito del programa:

“Diseñar, promover, y gestionar modelos de desarrollo agrario rural que faciliten la articulación de las inversiones público-privadas...” (Manual Operativo, 2009)

Incluso, el objetivo principal planteado en dicho documento es un concepto más acorde con el fin del programa:

“..Administrar, articular, y ejecutar actividades y proyectos de inversión pública que se orienten a mejorar las condiciones de vida...”

Sin pretender reemplazar el proceso participativo que se debe seguir para definir el marco lógico del programa, sino con la intención de ilustrar la necesidad de ajustar el propósito con el fin del programa, una definición de propósito que recoge lo que en la práctica está intentando de implementar AGRORURAL podría ser:

“El sector agrario y AGRORURAL cuentan con modelos innovadores de organización, adopción tecnológica, gestión productiva y acceso al sistema financiero que permiten la incorporación de pequeños productores agrarios a los mercados de productos y de factores de producción”.

Por otro lado, los componentes planteados son excesivos y se percibe que aquellos vinculados al ex – PRONAMACHCS o a los demás proyectos fusionados se han convertidos en los líneas de acción del programa en lugar de simplificarlos en componentes similares. Además, los componentes que aparecen en los POI Anuales entregados por AGRORURAL

no corresponden a aquellos establecidos en el Manual Operativo y en el documento “Información Complementaria de la Intervención Pública Evaluada – AGRORURAL” y varían año a año.

Podrían plantearse dos grandes componentes:

Componente 1: El sector agrario y sus organizaciones de productores cuentan con modelos de intervención ajustados y validados, que permitan la incorporación de los agricultores rurales a una economía competitiva en el país.

Componente 2: El sector agrario ha desarrollado adecuadas estrategias de acceso, acompañamiento y evaluación de los modelos de intervención puestos en marcha dirigidos a los beneficiarios.

De esta forma, el diseño y lanzamiento de nuevas iniciativas así como las líneas de intervención tradicionales como el programa de cobertizos o la construcción de pequeñas infraestructuras de riesgo conformarían el primer componente sin necesidad de adjuntar uno nuevo a la MML. Luego de un período razonable de experimentación y evaluación, todos los proyectos y programas serían validados y sujetos a replicación como parte de las acciones vinculadas al segundo componente con la finalidad de ampliar la cobertura a otros territorios rurales.

Si bien como una entidad con duración indefinida creada por decreto supremo y que se encuentra inmersa dentro de la estructura técnico – funcional del MINAG no sería pertinente que AGRORURAL cuente con una MML, al constituirse como articulador y ejecutor de proyectos de inversión pública si debería aplicar los instrumentos necesarios para una adecuada gestión del ciclo de inversión pública de acuerdo a los lineamientos y normativas del SNIP, lo cual incluye la construcción de una MML. En este sentido, una opción podría ser que cada proyecto o programa cuente con su propia MML y debido a la necesidad de articular e integrar las distintas intervenciones que apuntan a fines y propósitos comunes, es adecuado la elaboración de una MML única.

2.2.2 Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico

La lógica horizontal indica que las fuentes de verificación proporcionan la información necesaria para la elaboración y cálculo de los indicadores, los cuales permiten medir el cumplimiento de los objetivos del programa mediante un sistema de seguimiento y monitoreo de sus resultados. La selección de indicadores es una etapa sensible en cualquier proyecto debido a que identifica aquellas variables sobre las cuales el programa o intervención incide de manera esperada.

Sin una adecuada selección y clasificación de los indicadores el diseño de evaluación de sus resultados puede resultar confuso y difícil de implementar. De esta forma, un indicador provee una medida objetiva que permite medir el grado de avance de los objetivos en relación a la meta tanto a nivel de fin y propósito como de producto y resultado. Adicionalmente, para cada indicador se deben especificar sus medios de verificación, ya sea en base a información de tipo primaria o secundaria.

Antes de analizar la lógica vertical del programa, es relevante recordar que la MML no plantea la incidencia de la pobreza como indicador a nivel fin ni tampoco reporta los valores

de línea de base. En el marco lógico se plantea la reducción de las familias rurales en extrema pobreza como indicador del fin del programa, indicando como fuente de verificación las estadísticas el INEI. En este sentido, es necesario que AGRORURAL defina el concepto de pobreza que utilizará para la evaluación del programa ya que, por ejemplo, en el Informe Final de Línea de Base para el proyecto Sierra Sur hay una excelente discusión y presentación de indicadores de pobreza basada en el enfoque de capacidades de Amartya Sen y otros autores, a partir de la cual se plantea un concepto de pobreza en función a las características de los potenciales beneficiarios del programa. Ello es relevante en la medida que no todas las intervenciones están dirigidas a elevar ingresos, sino también a elevar activos tangibles e intangibles, de desarrollo humano, y activos comunales.

Por otro lado, no se precisan los indicadores ni valores de los efectos esperados mostrados en el árbol de objetivos: disminución de la migración rural-urbana; seguridad alimentaria de las familias rurales; e incremento de los ingresos económicos de las familias rurales.

Una seria limitación es que no se ha definido indicadores adecuados a nivel de propósito. En lugar de definir un indicador sobre competitividad, se hace referencia a un “factor de gestión”, que no es definido, pero se le imputa valores de línea de base y esperados. A nivel de componentes, los indicadores tienen una mejor definición; sin embargo, debido a que no se definió ninguna línea de base queda la duda sobre los valores iniciales presentados en la MML así como el sustento de las metas esperadas en particular aquellos asociados a las acciones de acceso a oportunidades de mercado y sistemas de información.

Por último, es importante mencionar que los indicadores de resultado y producto presentados en los POA Anuales varían año a año así como su unidad de medida; y, no corresponden a los establecidos en la MML. Esto genera una importante limitación para la implementación de un adecuado sistema de seguimiento y monitoreo que le permita a AGRORURAL determinar los impactos de los proyectos y programas que ejecuta y coordina.

2.3 Estructura Organizacional

2.3.1 AGRORURAL y su rol coordinador de los diversos programas /proyectos de desarrollo rural que lo conforman.

La Estrategia Nacional de Desarrollo Rural, aprobada mediante D.S. N° 065-2004-PCM era un instrumento de planificación cuya finalidad es que las instituciones públicas cuenten con un marco sobre el cual realizar las coordinaciones en los territorios rurales. Adicionalmente, la estrategia buscaba que los potenciales beneficiarios puedan observar un mayor impacto de los programas y proyectos vinculados al desarrollo rural a través de una mayor coordinación de las acciones del Estado.

No obstante, en los últimos cinco años se ha enfatizado la Estrategia Nacional **CRECER PRODUCTIVO** y un conjunto de programas como Sierra Productiva (dependiente del PCM), cuyo objetivo es la generación de divisas más no el desarrollo rural. Asimismo, desactivó el Consejo Nacional de Descentralización y transfirió una mayor cantidad de funciones a los gobiernos regionales aunque sin una adecuada transferencia de presupuestos.

En este contexto, AGRORURAL fue creado como una Unidad Ejecutora dependiente del Viceministerio de Agricultura a partir de la fusión de programas y proyectos con diferentes

niveles de maduración y que se encontraban vinculados al desarrollo rural. Como se mencionó anteriormente, la fusión estuvo compuesta por PRONAMACHCS (veinte años de experiencia), PROABONOS Y MARENASS (diez años de experiencia) y ALIADOS, que es un proyecto financiado con endeudamiento externo proveniente del Banco Mundial y que surge como un esfuerzo de implementar la Estrategia de Desarrollo Rural de la Sierra. De esta forma, AGRORURAL asumió el encargo de coordinar estos programas. Desde el punto de vista administrativo, AGRORURAL centralizó los pagos de la planilla y la logística del programa en la sede central (Lima) con la finalidad de reducir costos. Sin embargo, en el aspecto técnico, el rol articulador y coordinador del programa se ha ejecutado parcialmente.

Por ejemplo, en el caso de ALIADOS, éste ha seguido ejecutando sus actividades sujeto al contrato suscrito con el Banco Mundial, mientras que el rol de AGRORURAL se puede observar principalmente en el aspecto logístico a través de la distribución de convocatorias más no en el análisis y difusión del aprendizaje sobre las acciones emprendidas. La ejecución de estas acciones se realiza a través de los municipios locales, los cuales se encuentran realizando efectivamente sus responsabilidades para alcanzar las metas propuestas y no cuentan con los incentivos necesarios para coordinar su intervención con AGRORURAL. Si bien ALIADOS ha sido fusionado dentro de AGRORURAL, este proyecto cuenta con un mayor presupuesto disponible, lo que le da más independencia y autonomía respecto a AGRORURAL. Por otro lado, este proyecto tenía como meta formar una unidad regional de desarrollo rural en las seis regiones donde desarrolla sus actividades (Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín y Pasco). En este proceso, ALIADOS tuvo como mayores colaboradores a las autoridades de las municipalidades distritales aunque no tuvo el apoyo de los gobiernos regionales y provinciales.

Por otro lado, el rol de AGRORURAL como entidad líder de la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural se ha visto seriamente mermado a raíz de las acciones realizadas por las DRA de los Gobiernos Regionales. Aunque se han transferido en parte las funciones de las DRA hacia AGRORURAL no ha ocurrido lo mismo desde el aspecto presupuestal. Por ello, los funcionarios de las DRA observan a AGRORURAL como una entidad que debería concentrarse en actividades asociadas al manejo de los recursos naturales como las que realizaba PRONAMACHCS y dar más poder de decisión a las autoridades regionales. Por otro lado, las autoridades de AGRORURAL señalan que sus intervenciones tiene una mayor garantía de éxito puesto que hay la maduración de los proyectos fusionados les otorga una mayor experiencia acumulada.

Por lo tanto, existe espacio para que el nuevo gobierno retome la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural y, pueda proponer una ruta donde el rol del Gobierno Nacional, a través de AGRORURAL, cumpla con objetivos bien determinados y complementarios a los de los gobiernos locales y regionales. Si bien, existe una cierta disputa sobre quién es el que asume la responsabilidad del gasto, el actor más importante es la familia rural y ésta debería acceder a una estrategia coordinada que proporcione competitividad a su territorio e incremente su articulación con el área urbana. Esta estrategia no debería enfocarse solamente en la generación de ingresos y divisas sino también en la protección de la biodiversidad y los servicios ambientales.

Sobre la base de esta información, se puede señalar que una organización tipo ventanilla única, deberá apoyarse en la institucionalidad existente, siendo las municipalidades distritales las más cercanas a las familias rurales en este proceso. En este sentido, la

existencia de una nueva estructura institucional con sede en Lima asuma un liderazgo en los territorios rurales podría no ser plausible.

2.3.2 *Descripción del proceso de absorción y fusión (y la consecuente extinción) de los Proyectos/programas que conforman y coordina AGRORURAL.*

Previamente a la creación de AGRORURAL, no existía una estrategia explícita ni un organismo público encargado de coordinar la lucha contra la pobreza rural. Además, en la implementación de proyectos productivos orientados a elevar la productividad y los ingresos de los productores rurales existía una superposición de organismos dedicados a ello¹⁰ así como proyectos con financiamiento externo con objetivos globales similares. Este cruce en las acciones justifica la fusión de algunos de estos proyectos en AGRORURAL con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia tanto en la consecución de los objetivos y metas del sector agricultura como a nivel presupuestal.

Sin embargo, el proceso de absorción y fusión de los proyectos y programas que coordina AGRORURAL no fue el adecuado ya que éste debió realizarse en forma gradual y de acuerdo a la maduración de los proyectos, sobre todo aquellos ejecutados con financiamiento externo. Así, aquellos programas con más de diez años de experiencia como PRONAMACHCS y PROABONOS se hubiesen podido transferir primero; mientras que aquellos programas como MARENASS, ALIADOS y PROSAAMER, con menos de cinco años, no se debieron haber fusionado hasta que sus proyectos concluyan. Una vez concluidos se podrían incorporar a AGRORURAL con una cartera de nuevos proyectos. Por ejemplo, en el caso de ALIADOS, se tuvo que dedicar valioso tiempo por parte del personal técnico para negociar y reformular el acuerdo pactado con el Banco Mundial, ya que luego del proceso de fusión dependían de AGRORURAL. De esta forma, si se hubiese esperado que el proyecto concluya, se hubiera podido evitar estos costos administrativos tanto en tiempo como en dinero.

Asimismo, se observa que hay determinados programas que han sido clasificados como actividades permanentes y que, incluso, están dentro de la conciencia colectiva de ciertas comunidades campesinas como en el caso de los componentes del ex – PRONAMACHCS (actualmente ejecutados por AGRORURAL) en donde, por ejemplo, se acompaña anualmente a las familias rurales a realizar la faena de reforestación en la parte alta de la cuenca ya que han comprendido a través de los años que es una práctica que les genera valiosos beneficios ambientales. Por el contrario, en el caso de otros proyectos fusionados, el alcance de la intervención es limitado y temporal. Por ejemplo, PROSAAMER; proyecto que, entre otras cosas, apoya a las familias en la introducción de nuevos productos al mercado; está dirigido principalmente a comunidades campesinas con algún grado de organización y asociatividad más no a la población rural en situación de pobreza.

En este sentido, este componente de PROSAAMER difiere a la necesidad de implementar una estrategia de seguridad alimentaria permanente que, como se mencionó anteriormente, está incluida dentro del árbol de problemas a erradicar y ha sido priorizado por la Cooperación Internacional y los proyectos que ejecuta el Fondo Mundial de Alimentos en Ayacucho. De esta forma, AGRORURAL surgió como producto de la fusión de diferentes programas y proyectos que cuentan con distintos objetivos y metas que no necesariamente tienen una relación entre sí.

¹⁰ MARENASS (MINAG), PROSAAMER (MINAG), PRONAMCHCS (MINAG), ALIADOS (MINAG), FONCODES (MIMDES), INCAGRO (MINAG), Corredor Puno – Cusco (MINDES – FONCODES), entre otros.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, existen programas y proyectos que contaron con financiamiento externo y que, por esta razón, tenían los recursos necesarios para contar una cantidad numerosa de personal que reportaban directamente a la sede central (como los proyectos JBIC I, II y III de PRONAMACHCS). No obstante, debido al proceso de descentralización, es más adecuado que una entidad de desarrollo rural tenga una sede en el interior del país y que se diferencie al personal temporal y permanente. Asimismo, es recomendable que las nuevas responsabilidades y funciones asignadas a los gobiernos locales se realicen simultáneamente con la transferencia de recursos y ampliación de presupuestos.

Con respecto a la extinción de los distintos programas y proyectos, en el caso específico de PRONAMACHCS, a pesar de no aparecer ni en el portal institucional ni en los documentos oficiales de AGRORURAL, éste aún permanece en la memoria de los beneficiarios, pobladores rurales e incluso en los trabajadores que actualmente se encuentran adscritos a AGRORURAL.

AGRORURAL ha abarcado una diversidad de proyectos y acciones que requieren un presupuesto que actualmente no cuentan, ya que la transferencia de funciones a los gobiernos regionales aún se encuentra en proceso. No obstante, en los últimos años se ha enfatizado la elaboración de planes de negocio y actividades comerciales dejando de lado el concepto de gestión de cuencas que instauró el PRONAMACHCS. Esto ocurre en un contexto en el cual las municipalidades distritales y provinciales, los Gobiernos Regionales y los pobladores rurales manejan el concepto de gestión de cuencas y lo toman en cuenta en sus diálogos y búsqueda de consensos para la realización de actividades conjuntas.

De esta forma, hace falta que se aproveche adecuadamente el aprendizaje obtenido de los programas y proyectos fusionados, y que el personal contratado enfatice las acciones de planificación, seguimiento y evaluación. Asimismo es necesario que se difunda el rol de AGRORURAL y sus componentes para que los pobladores rurales empiecen a conocer a la institución y participen activamente con ella así como los municipios distritales, las ONGs y las DRA.

2.3.3 Descripción de estructura organizacional y mecanismos de coordinación AGRORURAL.

Los programas y proyectos incorporados al Programa AGRORURAL tienen carácter temporal, en tanto se integren progresivamente a la estructura orgánica del programa y culmine la ejecución de los contratos de préstamo que administran.

La estructura organizacional de AGRORURAL tiene las virtudes de contar con dos direcciones especializadas en la sistematización de experiencias, desarrollo de metodologías, y gestión de la inversión pública como son la Dirección de Servicios Rurales, y la Dirección de Gestión de Inversiones y Cooperación Técnica Internacional. Se considera que ello contribuye como planteamiento conceptual al cumplimiento del objetivo estratégico institucional relacionado a fomentar la gestión de conocimiento para generar capacidades técnicas y de gestión en los grupos rurales.

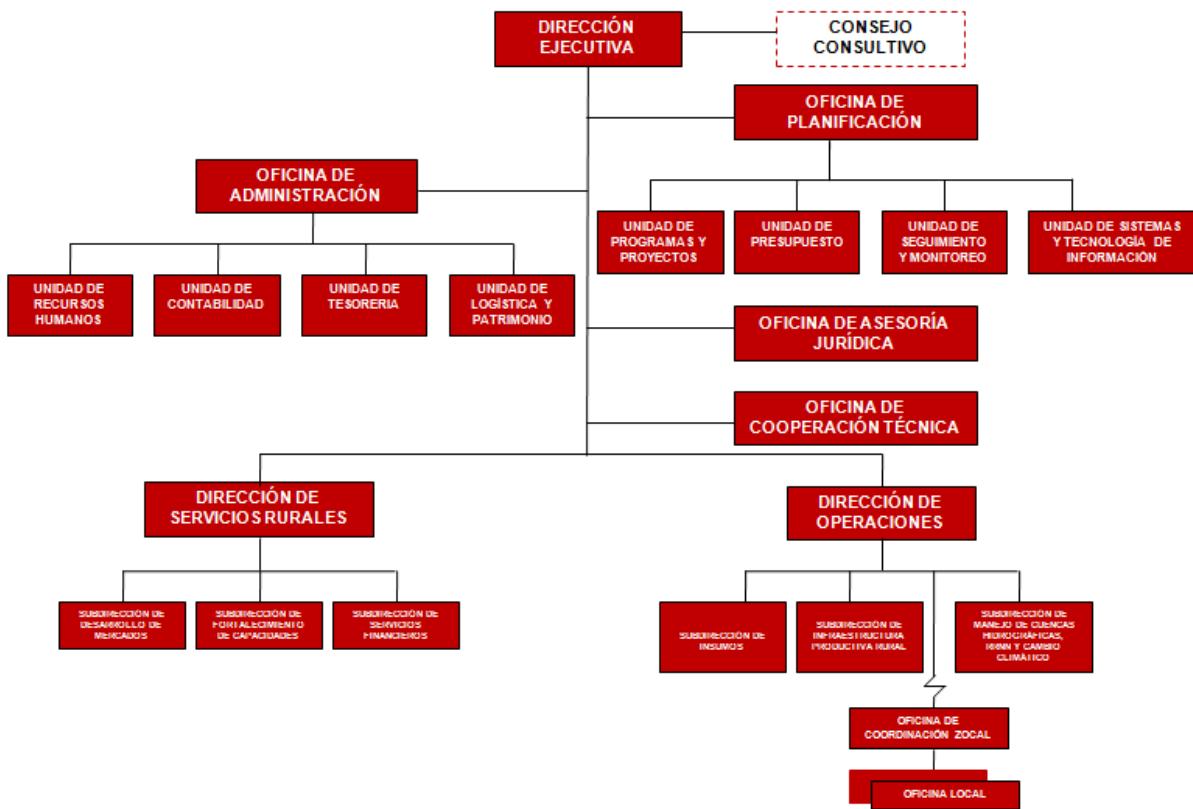
Análogamente, el objetivo estratégico institucional relacionado a la promoción y articulación de los programas y proyectos para aumentar su eficiencia recaería principalmente en la Dirección de Operaciones. A pesar de que existen iniciativas para fortalecer la

institucionalidad pública-privada (como la suscripción de convenios con organismos internacionales y ONGs, y la conformación de los CLAR), no se ha identificado una dirección que se especialice y se focaliza en ejecutar estas funciones.

La ejecución de los programas de inversión, sobre todo aquellos asociados al ex - PRONAMACHCS recae principalmente en la Dirección de Operaciones, y en las Agencias Zonales. No obstante, dentro de la Dirección de Operaciones no habría funciones ni responsabilidades asignadas a determinados proyectos, lo cual podría originar una excesiva centralización de la ejecución y la existencia de un cuello de botella asociada a la capacidad de gestión de los programas y proyectos fusionados, los cuales presentan una estructura propia y autónoma definida previamente al proceso de fusión. Adicionalmente, algunos proyectos con financiamiento externo mantienen su propia estructura administrativa y cronograma de actividades lo cual podría optimizarse con una mayor integración con los Órganos de Línea.

Actualmente, AGRORURAL se encuentra preparando una propuesta para el establecimiento de un nuevo Manual Operativo en el cual se presenta una nueva estructura organizacional (cuadro 61) acorde con los requerimientos propios de los proyectos y programas fusionados. La principal diferencia con la estructura actual es la creación de subdirecciones con funciones específicas a cada componente de AGRORURAL sobretodo en la Dirección de Operaciones que, de acuerdo con el Manual Operativo vigente, sólo contaba con una Subdirección de Insumos y Abonos. En este sentido se crea la Subdirección de Manejo de Cuencas Hidrográficas, Recursos Naturales y Cambio Climático, encargada de promover y coordinar los programas y proyectos y estudios vinculados a la gestión de las microcuencas, función que no se encuentra considerada en el Manual Operativo vigente. Asimismo se separan las funciones operativas de la programación de proyectos de aquellas vinculadas a su seguimiento y monitoreo. Por último, se definen de forma más clara las funciones de cada uno de los órganos de línea, apoyo, asesoramiento y oficinas zonales.

CUADRO 61: ORGANIGRAMA PROPUESTO POR AGRORURAL



Fuente: Propuesta de Manual Operativo (2011)

2.5 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación

2.5.1 AGRORURAL y su rol coordinador de los diversos programas /proyectos de desarrollo rural que lo conforman.

Como se mencionó previamente, AGRORURAL directamente no ha desarrollado evaluaciones de impacto de ningún programa o proyecto que lo conforma. Si bien esto es cierto, algunos proyectos cuentan con partidas presupuestales propias y contratos de préstamo que involucran el desarrollo de estudios de evaluación de impacto. La tabla siguiente resume las evaluaciones realizadas en el marco de AGRORURAL:

CUADRO 62: EVALUACIONES DE IMPACTO

PROGRAMA	TIPO DE EVALUACION
MARENASS (*)	Misión de Evaluación Pre-Terminal, que combina la revisión de material del proyecto, entrevistas y un trabajo de campo para visitar beneficiarios.
Proyecto Corredor Puno Cusco	Evaluación interna
PRONAMACHS (JBIC)	Evaluación Ex –Post de casos seleccionados
Sierra Sur	Línea de Base y Evaluación intermedia
ALIADOS	Línea de Base y Evaluación intermedia.
PROSAAMER	Línea de Base, Evaluación intermedia y de impacto.

() Estos proyectos no formaron parte de la fusión, pero fueron muy importantes para definir la lógica de intervención de AGRORURAL y para proyectos como Sierra Norte y Sierra Sur.*

El “Estudio de caso para un mejor impacto y sostenibilidad de los proyectos de PRONAMACHCS financiados por el ex JBIC”¹¹, por ejemplo, tuvo como objetivo conocer los alcances, efectos, impactos, y obtener lecciones aprendidas y posibles medidas a ser consideradas para la gestión, seguimiento y evaluación de futuras intervenciones en recursos naturales, planificación del uso del suelo y pequeñas obras de riego. Para ello se estudiaron doce localidades en las regiones de Cajamarca, Cusco y Lima que fueron intervenidas por los proyectos JBIC I y JBIC II. Asimismo, se creó un grupo de control conformado por localidades con características similares a las localidades del grupo de tratamiento salvo por la participación en el programa¹².

Los principales resultados obtenidos a partir de dicho estudio son los siguientes:

- El impacto de PRONAMACHCS es limitado sobre indicadores de pobreza (nivel de ingreso, NBI). Si bien el proyecto puede haber incrementado y mejorado las prácticas de cultivo y los rendimientos agrícolas, el impacto de ello sobre el nivel de ingresos total no habría sido de tal magnitud como para marcar una clara diferencia con respecto al grupo de control. El limitado impacto se explicaría porque PRONAMACHCS no centró sus acciones en las actividades económicas que representaban la mayor parte de los ingresos de la población (los ingresos agrícolas solo representan el 7.73% del total de ingresos de los hogares del grupo de tratamiento).

Ingresos: El ingreso anual per cápita de los hogares del grupo de tratamiento no difiere del grupo de control pues la diferencia entre ambos grupos no es estadísticamente significativa.

Rendimiento de la cédula de cultivos: El porcentaje de hogares del grupo tratamiento que afirma que el rendimiento de los principales cultivos ha aumentado es mayor en 9.81 puntos porcentuales respecto al grupo de control, lo que equivale a 105% de la diferencia entre ambos grupos. En el caso de la papa, por ejemplo, los hogares que pertenecen al grupo tratamiento presentan

¹¹ APOYO Consultoría (2010).

¹² La elección de los centros poblados control se limitó a aquellos que se encontraban en la misma provincia donde se encontraba el centro poblado intervenido. Para formar el grupo de control se utilizó la metodología de *matching* utilizando variables medidas antes de la ejecución del proyecto (1993).

un rendimiento 119% mayor respecto del grupo de control. El mayor rendimiento de este cultivo estaría explicado porque PRONAMACHCS apoyó en particular el desarrollo de esta especie mediante capacitaciones, y asistencia técnica y dotación de semillas.

Destino de la producción: El 12.50% de los hogares del grupo tratamiento percibe que ha aumentado el número de productos destinados al mercado, mientras que dicha cifra es 7.46% en el caso del grupo de control

Valor de la tierra: El 29.43% de los hogares del grupo tratamiento percibe que el valor de las hectáreas de sus parcelas ha aumentado, mientras que dicha cifra asciende a 32.37% en el caso del grupo de control. Sin embargo, dicha diferencia no es estadísticamente significativa. El valor promedio de las hectáreas se encuentra entre S/. 13 000 y S/. 19 000 en el caso del grupo de tratamiento, y entre S/. 11 000 y S/. 25 000 para el grupo de control. Las diferencias en el valor promedio de las parcelas se explicarían por la extensión del terreno.

- Se encontró impactos positivos y significativos en temas relacionados a la práctica de conservación y mejora de suelos, mejor manejo de áreas forestadas y el desarrollo del capital social. Aunque los proyectos no tendrían impacto a nivel de fin, sí lo habría tenido, al menos parcialmente, a nivel de propósito.

Capital social: 1.59% de los hogares del grupo tratamiento cuenta con miembros participantes en grupos, organizaciones o asociaciones empresariales mientras que este porcentaje asciende a 0.37% en el grupo de control. Aunque la diferencia es estadísticamente significativa, el número de hogares con miembros que participan en organizaciones empresariales es muy bajo.

Conservación de suelos: El 55.35% de los hogares del grupo de tratamiento realiza, al menos, una práctica de conservación de suelos, mientras que para el grupo de control esta cifra desciende a 23.05%. Esta diferencia se explica, principalmente, por la construcción de terrazas y zanjas de infiltración.

Calidad del ambiente: El 26.20% y el 14.74% de los hogares del grupo de tratamiento y control, respectivamente, percibe que la calidad del ambiente de su localidad ha mejorado. Esta diferencia es explicada principalmente por la percepción asociada a la calidad de los suelos y al manejo de áreas forestadas.

Uso y mantenimiento de infraestructura instalada: El porcentaje de agricultores que utiliza la infraestructura instalada con fines productivos muestra que el 2.28% de los hogares del grupo de tratamiento utiliza, por lo menos, un tipo de infraestructura productiva, mientras que en el grupo de control, dicha cifra desciende a 0.39%.

2.5.2 AGRORURAL y su rol de monitorear de los diversos programas /proyectos de desarrollo rural que lo conforman.

En la práctica, algunos de los proyectos que forman parte de AGRORURAL cuentan con sus propios sistemas y mecanismos de evaluación y monitoreo. Por ejemplo, en el caso de PROSAAMER y ALIADOS, cuentan con sus propios estudios de línea de base y, en ambos casos, se están desarrollando las evaluaciones de impacto respectivas; por otro lado, Sierra Sur, cuenta con un estudio de línea de base y una evaluación intermedia de sus operaciones. Es importante mencionar, que las actividades que realiza AGRORURAL y que forman parte de las actividades que quedan de PRONAMACHS (y que están adscritas a la Dirección de Operaciones), no cuentan con un estudio de línea de base o con un esquema formal de evaluación de impacto.

Finalmente, de la revisión de la documentación y de la información obtenida de las entrevistas con el equipo de planificación de AGRORURAL, encontramos que hasta la fecha, el MEF no ha aprobado un presupuesto específico para el desarrollo de estudios de línea de base y/o evaluación de impacto del programa. AGRORURAL como institución está sujeto a la normativa del POI, que obliga a realizar un seguimiento trimestral de las metas físicas y presupuestales.

En cuanto al monitoreo de metas, los entrevistados de la Dirección de Operaciones, nos indican que actualmente realizan un seguimiento periódico del avance físico y presupuestal de las obras que realizan (como dirección, es decir las actividades del ex -PRONAMACHS). Las Agencias Zonales son las responsables de alimentar la información en tiempo real (supervisado por la Dirección Zonal) y enviarla directamente a la Dirección de Operaciones, quien se encarga de consolidar la información para luego enviarla a la Oficina de Planificación. Dicho seguimiento se realiza en archivos de Excel que son manejados por la Dirección de Operaciones y la Oficina de Planificación (consolida la información).

Paralelamente, la Dirección de Operaciones recibe información mensual de proyectos como FIDA, PROABONOS, ALIADOS a fin de consolidarla y verificar los avances. Cada una de estas instituciones tiene su propio sistema de seguimiento, pero cumple con enviar mensualmente esta información a la Dirección de Operaciones para la consolidación de información de AGRORURAL. Por su parte, la Dirección de Planificación, supervisa el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el POI por parte de todas las instituciones que conforman AGRORURAL.

En sendas ocasiones, personal de la Dirección de Operaciones y la Oficina de Planificación, realizan visitas periódicas a las obras en ejecución a fin de constatar empíricamente el avance reportado por las Agencias y Direcciones Zonales.

Anteriormente, el ex -PRONAMACHS disponía de un sistema de información denominado SIMOP, que permitía integrar el componente técnico y presupuestal de las obras que realizaba PRONAMACHS. Con la fusión, el SIMOP dejó de ser funcional para la mayor parte de las actividades de AGRORURAL y fue descontinuado y reemplazado provisionalmente por el Excel.

El sistema de seguimiento de AGRORURAL (en particular el que contiene la Sala de Guerra), permite a la directiva de la institución tener en tiempo real información sobre el avance físico y presupuestario de las principales actividades de AGRORURAL vinculadas

principalmente a la Dirección de Operaciones (cobertizos, obras de irrigación, reforestación, conservación, entre otros). Sin embargo, esta información en tiempo real, no está completamente integrada a un sistema de información de seguimiento y monitoreo efectivo que permita a los directivos conocer los beneficiarios, obtener información por distrito, por proyecto, por programa, o incluso de los avances de otros programas.

Según información de la Oficina de Planificación, el sistema actual de seguimiento se basa en reportes que luego son ingresados en hojas de Excel y almacenados por fecha en un servidor. Esta información no tiene un adecuado back-up ni ofrece un adecuado sistema de información gerencial de AGRORURAL en su conjunto.

Por otro lado, la misma Oficina de Planificación manifiesta que se encuentra en desarrollo un sistema de información que permitirá integrar la información física y presupuestal, así como la información relativa a cada proyecto de tal manera que se cuente con un solo sistema integrado de información.

De esta forma, desde el inicio de sus operaciones AGRORURAL no ha podido cumplir con su rol evaluador debido, principalmente, a la limitada capacidad que cuenta para consolidar los diferentes sistemas de seguimiento y monitoreo de los programas y proyectos que lo componen.

2.5.3 Disponibilidad y uso del sistema de información.

Al no haber una adecuada línea de base ni un sistema formal de monitoreo de las actividades de AGRORURAL, no es posible tener una visión comprehensiva del éxito del programa en cuanto a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios. En tal sentido, si bien AGRORURAL cuenta con un sistema de seguimiento de sus actividades (ejecución física y presupuestal), no se cuenta con un sistema que permita integrar todas las actividades de todos los proyectos y programas, y consecuentemente permita a la directiva retroalimentarse de dicha información a tiempo para tomar decisiones.

El proceso de fusión de programas y proyectos no ha logrado consolidarse todavía en cuanto al desarrollo y uso de sistemas de información. Cada programa cuenta con un sistema propio de monitoreo que responde a las demandas propias del acuerdo de endeudamiento suscrito entre el Gobierno Peruano y sus contrapartes donantes. En tal sentido, el proceso de consolidación de la información se torna difícil en tanto es muy complejo de consolidar y compatibilizar diferentes sistemas y mecanismos de generación de información. No obstante, según la Oficina de Planificación, los nuevos programas que se gestionen desde AGRORURAL contarán con un único sistema de monitoreo y de seguimiento.

2.6 Presupuesto y resultados

2.6.1 Ejecución presupuestaria.

La ejecución presupuestaria para los años 2009 y 2010 fue de 89.5% y de 77% respectivamente. Durante el año 2009 se observó la menor ejecución en la categoría “personal y obligaciones sociales” (40.1%); mientras que en el 2010, la categoría de gasto con menor ejecución fue la “adquisición de activos no financieros”. Los Cuadros siguientes muestran los PIA, PIM y porcentaje de ejecución para los años 2009 y 2010.

**CUADRO 63: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR TODA CATEGORÍA DE GASTO –
AGRORURAL 2009 (S./.)**

Categoría de gasto	2009			
	PIA	PIM	Ejecución	% avance
Personal y obligaciones sociales	192,260	271,442	108,881	40.1
Bienes y servicios	6,847,517	51,421,670	51,090,170	99.4
Donaciones y transferencias	-	-	-	0.0
Otros gastos	-	32,343,155	32,307,859	99.9
Adquisición de activos no financieros	178,063,910	217,848,665	186,830,547	85.8
Total	185,103,687	301,884,932	270,337,457	89.5

*Fuente: SIAF – MEF
Elaboración propia*

**CUADRO 64: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR TODA CATEGORÍA DE GASTO –
AGRORURAL 2010 (S./.)**

Categoría de gasto	2010			
	PIA	PIM	Ejecución	% avance
Personal y obligaciones sociales	1,850	-	-	0.0
Bienes y servicios	80,818,291	73,177,221	66,169,546	90.4
Donaciones y transferencias	-	39,020	39,020	100.0
Otros gastos	-	3,831,121	3,738,352	97.6
Adquisición de activos no financieros	96,184,725	109,080,367	73,306,255	67.2
Total	177,004,866	186,127,729	143,253,173	77.0

*Fuente: SIAF – MEF
Elaboración propia*

Con respecto a la ejecución presupuestal a nivel de departamento, durante el 2009, se observó una distribución de la ejecución más equitativa que la observada durante el año 2010. La menor ejecución con respecto al PIM se observó en Huánuco (87.5%), Huancavelica (86.3%), Junín (85.9%), Ayacucho (81.9%) y Apurímac (75.8%). La pobre ejecución en estos departamentos, se sustenta en los problemas que tuvo el programa ALIADOS (cuyo ámbito de acción comprende a todas estas regiones) para ejecutar el presupuesto asignado.

**CUADRO 65: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR DEPARTAMENTO –
AGRORURAL 2009 (S/.)**

Departamento	2009			
	PIA	PIM	Ejecución	% Avance
Amazonas	1,702,308	8,175,343	8,175,320	100.0
Ancash	10,928,309	16,045,503	15,234,576	94.9
Apurímac	8,126,836	23,585,600	17,875,250	75.8
Arequipa	11,674,648	17,442,248	15,305,773	87.8
Ayacucho	15,275,808	27,925,885	22,865,356	81.9
Cajamarca	8,717,370	18,862,702	17,659,006	93.6
Cusco	14,318,644	21,330,190	19,946,229	93.5
Huancavelica	8,821,729	15,304,231	13,204,818	86.3
Huánuco	6,263,767	8,005,313	7,001,537	87.5
Junín	17,600,252	13,732,652	11,795,538	85.9
La libertad	8,000,465	14,453,520	13,974,934	96.7
Lambayeque	579,520	1,442,013	1,352,929	93.8
Lima	49,623,128	80,833,881	72,677,314	89.9
Moquegua	3,047,451	3,580,183	3,442,965	96.2
Pasco	3,758,524	4,285,728	4,285,694	100.0
Piura	1,609,212	945,157	940,151	99.5
Puno	12,812,871	23,363,687	22,111,274	94.6
Tacna	2,242,845	2,571,096	2,488,797	96.8
Total	185,103,687	301,884,932	270,337,461	89.5

*Fuente: SIAF – MEF
Elaboración propia*

Por otro lado, con respecto a la ejecución presupuestal a nivel de departamento, durante el 2010, se observó que 7 departamentos mostraron una ejecución menor al 70% (y no menor al 60%). En tal sentido, la menor ejecución con respecto al PIM se observó en Cajamarca (67.5%), La Libertad (65.6%), Apurímac (65.2%), Amazonas (64.9%), Piura (62.4%), Huancavelica (62.0%) y Ayacucho (61.9%).

Los problemas de ejecución durante el 2010, se justifican en los decretos de austeridad (asociados a la crisis financiera mundial) que no permitieron la ejecución de los proyectos de ALIADOS, por un aparente problema de interpretación de la norma por parte del MEF. Este problema consistía en que si bien había sido aprobado el PIP para la ejecución del programa durante el año (que involucra un conjunto de proyectos menores que responden a las demandas de la población), cada vez que un proyecto menor contenido en dicho PIP (y que todavía no había iniciado por la lógica de desarrollo de los proyectos) aparecía, no se permitía su ejecución porque figuraba como un proyecto “nuevo”, pese a estar en el marco de un PIP aprobado previamente.

Paralelamente durante el año 2010, la baja ejecución en los departamentos del norte, se justificó por los problemas asociados al proyecto Sierra Norte. Según conversaciones con los ejecutivos de AGRORURAL, el programa tuvo problemas de diseño operativo, que se iniciaron con los recortes presupuestales del MEF y los problemas en la distribución de la oficina central y las sedes; la ineficiente asignación de personal tanto en términos geográficos, como de carga de trabajo; en los procesos de selección del personal; y, en los altos gastos operativos producto de la descoordinación. Aparentemente, la colaboración

estrecha entre los nuevos coordinadores de Sierra Norte y la Oficina de Administración de AGRORURAL, y los representantes del FIDA, han permitido identificar los problemas operativos, aunque todavía no se han identificado soluciones adecuadas para todos.

En ambos casos, ALIADOS y SIERRA NORTE, AGRORURAL participó apoyando a la resolución de los problemas operativos que limitaban las acciones de ejecución de dichos programas; sin embargo, los resultados no se verán directamente hasta el año 2011, cuando éstos actúen con normalidad (sin restricciones presupuestarias de urgencia) y sin graves problemas operativos.

**CUADRO 66: INFORMACIÓN PRESUPUESTAL POR DEPARTAMENTO –
AGRORURAL 2010 (S./)**

Departamento	2010			
	PIA	PIM	Ejecución	% Avance
Amazonas	5,004,022	8,745,153	5,672,290	64.9
Ancash	2,736,532	5,417,833	5,075,197	93.7
Apurímac	10,928,007	11,319,243	7,382,859	65.2
Arequipa	5,211,685	7,181,453	5,917,965	82.4
Ayacucho	14,325,708	19,443,511	12,034,711	61.9
Cajamarca	5,460,673	8,561,561	5,778,252	67.5
Cusco	2,906,814	8,689,707	8,386,253	96.5
Huancavelica	12,161,518	12,223,208	7,572,400	62.0
Huánuco	7,135,925	5,702,284	5,053,677	88.6
Junín	7,983,698	8,193,752	7,231,004	88.3
La libertad	6,539,181	9,072,817	5,948,383	65.6
Lambayeque	3,484,930	3,939,612	3,427,197	87.0
Lima	86,591,845	64,423,928	52,505,600	81.5
Moquegua	1,403,935	1,448,134	1,202,861	83.1
Pasco	2,831,089	1,544,052	1,360,737	88.1
Piura	396,100	580,766	362,212	62.4
Puno	2,429,345	7,836,268	7,027,685	89.7
Tacna	1,322,219	1,804,447	1,313,889	72.8
Total	178,853,226	186,127,729	143,253,172	77.0

*Fuente: SIAF – MEF
Elaboración propia*

Finalmente, es importante resaltar que la ejecución de PROSAAMER hacia el 2010, alcanzó aproximadamente el 90%, luego de unos años difíciles en los que la Unidad Ejecutora de PROSAAMER no podía avanzar según lo programado, básicamente debido a problemas administrativos. Estos problemas fueron resueltos conjuntamente entre la Oficina de Administración de AGRORURAL y la de PROSAAMER, que luego de un análisis exhaustivo de todos los procesos involucrados en el programa, lograron mejorarlo significativamente, con importantes ganancias en la eficiencia del programa.

2.6.2 Asignación/Distribución de recursos

Los criterios de asignación/distribución de AGRORURAL no son los mismos entre todos sus componentes ni existe un criterio único propio del programa. Por ejemplo, ALIADOS mantiene un formato de “empaquetado” y, los criterios de asignación/distribución y asignación efectiva de recursos se realiza sobre la base del acuerdo suscrito con el Banco Mundial, los mismos que se basan sobre los estudios de factibilidad que se elaboraron para el proyecto.

Así, en el estudio de factibilidad de ALIADOS¹³ se estableció que el total del presupuesto estaría distribuido de la siguiente forma:

**CUADRO 67: DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESO Y FAMILIAS BENEFICIARIAS
POR REGIÓN - ALIADOS**

Regiones	Nº de Familias	%
Ayacucho	14 410	26.88
Huánuco	12 450	23.22
Apurímac	12 090	22.55
Huancavelica	9 770	18.22
Junín	2 760	5.14
Pasco	2 120	3.95
Total	53 600	100.00

*Fuente: Estudio de Pre-inversión ALIADOS
Elaboración propia*

Se observa que en Ayacucho y Huánuco está concentrado más de la mitad del presupuesto mientras que en Junín y Pasco existe la menor asignación del presupuesto. La justificación para esta asignación, de acuerdo con el Estudio de Factibilidad de ALIADOS se basa en el indicador de antecedentes de violencia política y su nivel de acceso al mercado. En este sentido, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica y la Sierra de Huánuco cuentan con altos indicadores de violencia política mientras que las zonas de bajos niveles de acceso al mercado se encuentran concentradas en los departamentos de Ayacucho y Apurímac, aunque también se perciben concentraciones en la parte más oriental de Junín y la zona más occidental de Huánuco. Por su parte, las zonas de mayor acceso al mercado se concentran casi exclusivamente en el departamento de Junín, y más específicamente en la provincia de Huancayo.

El Programa ALIADOS cuenta con tres componentes, que son:

- **Promoción de negocios rurales para el Desarrollo de la Sierra:**

Tiene como objetivo mejorar los activos y las condiciones las condiciones económicas de las familias campesinas mediante la promoción de negocios en el marco de una estrategia de desarrollo rural en la Sierra. En total, la inversión que demandará implementar este Conglomerado 1 asciende a S/. 51'511,020 (US \$ 15'609,400), equivalente al 45 % del

¹³ ALIADOS. Estudio de Preinversión a nivel de Factibilidad, denominado “Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra”, elaborado por la Unidad de Preparación del Programa, en conjunto con el Proyecto Manejo de los Recursos Naturales en la Sierra Sur

presupuesto del Programa. En el siguiente cuadro se visualiza la distribución de los montos correspondientes a cada subcomponente.

CUADRO 68: PRESUPUESTO SEGÚN FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y SUBCOMPONENTES (S/.)¹⁴ - ALIADOS

COMPONENTES/SUB-COMP.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO				
	Banco Mundial	Gobierno Nacional	Beneficiarios	TOTAL	%
1. Promoción de Negocios Rurales	33 676 682	3 033 344	14 800 995	51 511 020	45.00
1.1 Promoción y difusión	921 459	394 911	-	1 316 370	2.55
1.2 Elaboración de planes de negocios.	1 801 800	257 400	514 800	2 574 000	4.99
1.3 Fondo para negocios rurales.	30 953 423	2 381 033	14 286 195	47 620 650	92.44

*Fuente: Estudio de Pre-inversión ALIADOS
Elaboración propia*

▪ ***Apoyo al desarrollo comunal:***

Tiene como objetivo mejorar los activos y las condiciones económicas de las familias campesinas mediante la equidad en el acceso a las oportunidades y la diversificación productiva en el marco de una estrategia de desarrollo rural. Adicionalmente y en vista de que se identificó que parte de la población objetivo del programa presenta la necesidad de mejorar su infraestructura de riego y almacenamiento de agua; y dado que los mismos no pueden ser ejecutados mediante concursos familiares ALIADOS realiza las coordinaciones necesarias para hacer que estas obras sean financiadas a través de instituciones que ya operaban en el ámbito de intervención del programa, como por ejemplo el ex – PRONAMACHCS. El monto total de inversión que demandará implementar el Componente 2 asciende a S/. 44'824,421 (US \$ 13'583,158), equivalente al 39% del presupuesto total del programa. En el siguiente cuadro se visualiza la distribución de los montos según fuentes de financiamiento y subcomponentes.

¹⁴ Estas cifras son referenciales, que puede variar de acuerdo a la demanda real que surja de las regiones por la presentación de propuestas por las comunidades campesinas.

**CUADRO 68 (continuación): PRESUPUESTO SEGÚN FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y
SUBCOMPONENTES (S/.)¹⁵ - ALIADOS**

COMPONENTE/SUBCOMP.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO				
	Banco Mundial	Gobierno Nacional	Beneficiarios	Total	%
2. Fondo de Apoyo al Desarrollo Comunal	30 944 866	5 234 958	8 644 598	44 824 421	38.89
2.1 Desarrollo Comunal - Promoción	595 478	255 206	-	850 684	0.74
2.2 Desarrollo Comunal - Pre -Inversión	525 525	225 225	-	750 750	0.65
2.3 Desarrollo Comunal – Inversión	29 823 862	4 754 528	8 644 598	43.222 988	37.50

*Fuente: Estudio de Pre-inversión ALIADOS
Elaboración propia*

▪ **Gestión del Desarrollo Rural y Monitoreo del Programa:**

En costo total de inversión que demandará implementar el Componente 3 asciende a S/. 18'945,406 (US \$ 5'741,032), equivalente al 16.43 % del presupuesto del Programa. En la siguiente Tabla se visualiza la distribución de los montos correspondientes a cada subcomponente.

**CUADRO 68 (continuación): ALIADOS PRESUPUESTO SEGÚN FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y
SUBCOMPONENTES (S/.)¹⁶ - ALIADOS**

COMPONENTES/SUB COMP.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
	Banco Mundial	Gobierno Nacional	Total	%
3. Gestión del Desarrollo Rural y Monitoreo del Programa	1 378 453	17 566 953	18 945 406	16.43
3.1 Coordinación del desarrollo de la Sierra	-	1 650 000	1 650 000	1.43
3.2 Coordinación del Programa	892 610	7 583 773	8 476 383	7.35
3.3 Gestión y Monitoreo Regiones	485 843	8 333 180	8 819 022	7.65

*Fuente: Estudio de Pre-inversión ALIADOS
Elaboración propia*

La justificación de los montos por destinar tanto al primer como al segundo componente, se basan en sendas experiencias observadas en proyectos impulsados y financiados por FONCODES y MARENASS, respectivamente. Así, se realizó un análisis de simulación de los beneficios que generarían los subcomponentes tomando una muestra de casos de éxito, tanto desde el punto de vista de los negocios rurales como en el caso de comunidades campesinas. En el caso del componente de Negocios Rurales se tomó una muestra de 26 casos de negocios rurales diversos que fueron financiados por FONCODES en el microcorredor de

¹⁵ Estas cifras son referenciales, que puede variar de acuerdo a la demanda real que surja de las regiones por la presentación de propuestas por las comunidades campesinas.

¹⁶ Estas cifras son referenciales, que puede variar de acuerdo a la demanda real que surja de las regiones por la presentación de propuestas por las comunidades campesinas.

Tayacaja (Huancavelica) y Huamanga (Ayacucho). Los resultados presentados en el estudio de pre-inversión de Aliados indican que, a partir de la muestra de negocios rurales analizados, éstos brindarían una rentabilidad promedio de 48.6% mientras que la inversión promedio ascendió a S/. 116 309 (US\$ 32,245) con una inversión per cápita promedio de S/. 3 056 (US\$. 926).

En lo referente a los subproyectos de Desarrollo Comunal se tomó una muestra de ocho casos de comunidades campesinas ubicadas en Cuzco, Apurímac y Ayacucho; donde el MARENASS financió diversas inversiones realizadas por familias que concursaron por los premios ofertados por el proyecto (asistencia técnica, promoción de desarrollo comunitario, premios y gastos indirectos). Los resultados indicaron que la rentabilidad promedio de los proyectos era de 14% mientras que la inversión promedio realizada por la comunidad ascendió a S/. 116 309 (US\$ 97 128), en tanto que la inversión promedio de MARENASS ascendió a S/. 191 931 (US\$ 58 160).

Sobre la base de estas simulaciones se estimó que ALIADOS podría financiar proyectos de características similares. La Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada para los proyectos comunitarios se estima en 11.3% y para los negocios rurales de 47.5%. En general se estimó que la TIR y VPN del proyecto ascendía a S/. 17.4 millones y 21.3% respectivamente.

Estos criterios de asignación/distribución y asignación efectiva de los recursos tanto entre componentes como al interior de los mismos no han sido modificados por AGRORURAL, a pesar de que el monto total del presupuesto asignado a ALIADOS es significativo (US\$.34, 933,590), el cual se terminará de ejecutar en el 2012.

Cabe indicar que AGRORURAL ha recurrido desde el 2010 a fondos de recursos ordinarios del Estado junto con aprovechar la oportunidad dada desde el 2009 de núcleos ejecutores, creados mediante Decreto de Urgencia 085-2009. En el caso de Ayacucho, se encuentra que de los fondos ejecutados para la construcción de infraestructura de riego, 14 proyectos de riego bajo esta última modalidad con las Agencias Zonales de Vilcashuamán, Huanta-Huamanga, Lucanas y Cangallo-Víctor Fajardo por un monto de S/ 2.540.313. Este monto es 4 veces y 3 veces respectivamente superior, a lo financiado con JBIC III y Recursos ordinarios de contrapartida nacional y sólo Recursos ordinarios de Administración directa. Los criterios de asignación/distribución han estado influenciados por una variable exógena coyuntural, como ha sido la variable aprobación de núcleos ejecutores.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo muestran que AGRORURAL ha priorizado el pago de las remuneraciones del numeroso personal distribuido por todo el país y la promoción de proyectos con los requisitos necesarios para que sean aprobados por el SNIP. No obstante, actualmente los criterios de asignación de presupuesto se basan en un enfoque de demanda pero en la práctica las propuestas de proyectos solo pueden ser presentadas donde existen Agencias Zonales donde intervenía el ex – PRONAMACHCS. Por ejemplo, en Ayacucho el objetivo anual de AGRORURAL es que cada Agencia Zonal pueda presentar al menos un proyecto aprobado por el SNIP; no obstante en la zona del VRAE no existe ningún Agencia Zonal y, por lo tanto, no pueden presentar proyectos. Por ello, se espera que si la dinámica actual se mantiene, las regiones y familias beneficiarias serían principalmente aquellas cercanas a las Agencias Zonales y donde anteriormente intervenía el ex – PRONAMACHCS.

2.6.3 Justificación de la continuidad.

AGRORURAL es un programa fundamental para la lucha contra la pobreza rural ya que en ciertos territorios es la única institución presente de apoyo a las comunidades campesinas. Además, sus líneas de intervención representan iniciativas que deben ser apoyadas por el Estado Peruano ya que el mercado por sí sólo no generará una asignación eficiente de recursos.

Este programa ha logrado plantear distintos aspectos del desarrollo rural como la articulación a los mercados, la generación y adopción de nuevas técnicas productivas, la construcción de infraestructura económica, el manejo sostenible de los recursos naturales, entre otros. No obstante, debido a la variedad de programas y proyectos que lo integran es fundamental definir una clasificación de beneficiarios acorde con cada línea de intervención así como los mecanismos de focalización correspondientes.

El rol de AGRORURAL como programa articulador de las estrategias de inversión para el desarrollo rural obtenido al término del proceso de fusión es necesario para evitar las duplicidades y desperdicio de recursos. Asimismo, aunque la coordinación es útil a nivel central también lo es también a nivel local, ya que son las municipalidades las encargadas de consolidar las demandas de la población en su ámbito de jurisdicción y lidiar con diferentes actores tanto del sector público como privado. De esta forma, la estructura técnico – funcional del programa debe adaptarse al proceso de descentralización tal como lo hizo en su momento el ex – PRONANAMCHCS.

Es necesario que se defina con mayor claridad el rol que le compete a AGRORURAL en cada una de las regiones beneficiarias y distinguirlo de aquellas correspondientes a la Dirección Regional de Agricultura.

La competencia sobre la inversión pública canalizada a través de AGRORURAL no ha sido completamente transferida, especialmente en las actividades que corresponden al ex - PRONAMACHCS. No existen reglas uniformes de cofinanciamiento entre el programa y los gobiernos subnacionales. Ello implica que sea necesario promover una política pública sobre cofinanciamiento, y sobre criterios de distribución de recursos por regiones por parte de AGRORURAL.

Se deben mejorar los mecanismos y criterios de asignación y distribución del presupuesto. Por ejemplo, tanto en el año 2007 como 2008 se destinaron mayores recursos al departamento de Junín cuando tanto Huancavelica como Apurímac y Ayacucho son zonas con mayor incidencia de pobreza rural.

Sin embargo, éste rol no puede ser implementado adecuadamente puesto que existen programas o proyectos con un alto nivel de autonomía, sobre todo aquellos con financiamiento externo, ya que cuentan con mayor disponibilidad de presupuesto.

II. PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PRONAMACHCS

2.1 Estructura organizacional

PRONAMACHCS fue el primer programa de gran magnitud que implementó el sector agricultura en los años noventa y sus oficinas descentralizadas fueron por muchos años la única presencia del MINAG en algunas zonas rurales. Así, este programa representó el restablecimiento de la capacidad de acción nacional del MINAG aunque manteniendo la estructura tradicional de una administración pública centralizada. Esta misma estructura ha sido adoptada por AGRORURAL al término del proceso de fusión.

No obstante, de acuerdo con Bellén & Francke (2003), PRONAMACHCS desarrolló una propuesta institucional que reproducía los problemas de un Estado centralista y vertical con una gran cantidad de oficinas locales que dependían de oficinas departamentales y que, a su vez, dependían de una oficina central que respondía al MINAG y que contaba con una estructura organizacional propia paralela a las oficinas desconcentradas. En este tipo de estructuras, existe una alta probabilidad de fallas de coordinación e ineficiencias administrativas.

Por el contrario, al trasladar la toma de decisiones respecto del financiamiento y las inversiones públicas a los gobiernos regionales o locales y, en última instancia, a las organizaciones comunales, se contribuye a contar con una administración eficaz del programa y mejores resultados (Coirolo & Barbosa, 2002). Asimismo, la cercanía del accionar público eleva la eficiencia con la que se diseñan e implementan los proyectos, ya que es más probable que éstos se ajusten a las características específicas de las localidades y que se ejecuten con mayor rapidez y a menor costo. El Banco Mundial (2001) señala varios casos donde la distribución de los recursos hacia los gobiernos locales ha generado ahorros significativos (entre 20% y 30%) y altos niveles de rentabilidad con tasas de retorno superiores al 50%¹⁷. En este sentido, la descentralización es un proceso fundamental para que la estructura organizacional represente un medio para la consecución de los objetivos del programa y para elevar la eficiencia con la que se implementa. De esta forma, es esencial que la toma de decisiones presente un carácter descentralizado y que incluya a las autoridades locales.

En el caso del ex – PRONAMACHCS y AGRORURAL, no existió un proceso de descentralización adecuado, ya que solo se transfirieron algunas funciones administrativas y técnicas a los llamados Órganos Desconcentrados: las Gerencias Departamentales y las Agencias Zonales. Aunque estas instituciones requerían la transferencia de los recursos humanos y físicos necesarios para la ejecución de sus funciones así como el establecimiento de una red de información y coordinación eficiente que permita un adecuado

¹⁷ Así lo demuestra la experiencia de los Consejos de Participación Municipal (CPM) en Brasil conformados por representantes de las comunidades, la sociedad civil y los gobiernos municipales (Coirolo & Barbosa, 2002). Este modelo fue implementado en el marco del Programa de Desarrollo Rural para el Noreste y surgió a partir de un proceso de descentralización de los recursos fiscales, la fijación de prioridades y la implementación de proyectos de inversión pública desde el gobierno central a las autoridades locales. Estos consejos administraban e implementaban proyectos de inversión y contrataban directamente los servicios de asistencia técnica a partir de la demanda de las comunidades bajo su jurisdicción. La evaluación de este modelo de intervención indica que los proyectos eran 40,0% más económicos cuando eran ejecutados por los CPM. Otro ejemplo exitoso es el Servicio de Asesoría Local en Comunidades Rurales Pobres (PRODESAL), proyecto implementado en Chile y administrado por una autoridad central, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). El mayor aporte de este proyecto es la eficiente relación creada entre los municipios y el INDAP, donde el primero aporta la base para la ejecución de los proyectos y el segundo otorga la supervisión técnica (Cox, 2004).

seguimiento y monitoreo de los proyectos, de acuerdo con los resultados del trabajo de campo, este proceso ha sido deficiente.

Por otro lado, una estructura centralista incentiva el diseño e implementación de proyectos desde una lógica de oferta con un enfoque de “arriba hacia abajo” que prioriza una visión técnica de las necesidades de los usuarios sin tomar en cuenta sus demandas reales (Cox, 2004). Los Comités Conservacionistas, de Obras y de Asignación de Recursos representaban un sistema democrático de contraloría social por parte de los usuarios de los servicios que orientaban a los ejecutores en la priorización y pertinencia de los proyectos. Es por ello que es necesario restablecer los mecanismos de participación implementados por el PRONAMACHCS pero sin perder la coherencia global de la naturaleza de las intervenciones del programa.

No obstante, es importante mencionar que la descentralización, por sí misma, no soluciona todos los problemas existentes y no es un sustituto para las reconstrucciones internas y el establecimiento de sistemas de evaluación acordes con la consecución de los objetivos del programa. La descentralización es un proceso complejo que requiere identificar qué funciones deben ser descentralizadas y cuáles se desempeñan mejor en un esquema centralizado. La determinación de cuál es el grado de descentralización óptimo debe basarse en la evaluación de las ventajas comparativas que se presentan en diversas instancias. En este sentido, de acuerdo con Cox (2004), los objetivos estratégicos, las orientaciones técnicas y administrativas generales, y el seguimiento y monitoreo de la ejecución de los proyectos deben provenir de los niveles centrales. Mientras que, el nivel descentralizado se encuentra en mejor posición para conocer las necesidades de la comunidad, decidir las inversiones y proyectos a ser ejecutados y definir los diseños específicos de acuerdo a las peculiaridades de las comunidades bajo su jurisdicción. En el caso de AGRORURAL, cada proyecto cuenta con su propio sistema de seguimiento y monitoreo y la consolidación de los mismos aún se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo generando cuellos de botella en la coordinación entre proyectos y entre éstos y la sede central.

La experiencia del Programa de Desarrollo Rural para el Noreste de Brasil muestra que los proyectos que alcanzaron un mejor desempeño fueron ejecutados por agencias que mantenían un control sobre la calidad y velocidad de la implementación, y cuando existía una clara delimitación de las responsabilidades. En este esquema, la transparencia es fundamental a través de un sistema de incentivos que promueva un buen desempeño y sancione las desviaciones de los lineamientos del programa. Un inadecuado sistema de incentivos aunado a la centralización de la estructura organizacional promueve la provisión de productos y servicios de baja calidad y que no corresponden a las necesidades de las comunidades.

Una función fundamental que, de acuerdo con Tendler (1997), debe cumplir la sede central del programa es transmitir la oferta de los productos y servicios disponibles a la población e instar a esta a aproximarse a las agencias zonales y a los gobiernos locales para adquirirlos. En el caso del ex – PRONAMACHCS, la primera etapa del proceso de asignación de recursos incluía la convocatoria a un taller en donde participaban todos los actores sociales del ámbito de la microcuenca o comunidad con la finalidad de informar sobre la estrategia de intervención y los alcances de los proyectos. No obstante, en el caso de AGRORURAL, no se ha identificado ningún mecanismo similar. En los distritos visitados la estrategia de

difusión incluía visitas de campo en donde se les ofrecía a los comuneros los bienes y servicios que el programa consideraba eran necesarios para ellos.

Con respecto a la composición de la estructura organizacional, a pesar del carácter centralizado del ex – PRONAMACHCS, éste contaba con Órganos Técnicos de Línea encargados de promover e implementar, a nivel nacional, las acciones integradas para cada componente del programa. Esto permitía un alto nivel de especialización por parte de los técnicos encargados del diseño y ejecución de los proyectos ya que cada órgano contaba con sus propios objetivos estratégicos y métodos de intervención. Por el contrario, como se mencionó anteriormente, la Dirección de Operaciones es la encargada de ejecutar la mayoría de los proyectos de AGRORURAL sin contar con áreas especializadas para cada programa o proyecto ni para sus componentes.

Por ello, es fundamental una reestructuración de la organización de AGRORURAL para mejorar la gestión del programa y que se creen los mecanismos de coordinación adecuados entre los distintos proyectos que coordina para aprovechar las complementariedades existentes entre ellos. En este sentido la nueva estructura organizacional, propuesta en el nuevo Manual Operativo, es más consistente con los componentes del programa, ya que cuenta con subdirecciones con funciones definidas de acuerdo a cada uno de los componentes del programa y que se diferencian de aquellas asociadas a la administración, planificación y seguimiento de los proyectos.

2.2 Focalización/priorización y afiliación

2.2.1 Pertinencia de los criterios

Los mecanismos de focalización deben basarse en criterios objetivos, promover una mayor transparencia, minimizar la interferencia política y asegurar que los recursos del proyecto lleguen a las comunidades más pobres.

En el caso del ex – PRONAMACHCS los criterios de focalización utilizados eran consistentes con los productos que este programa ofrecía así como con el objetivo que buscaba alcanzar. Asimismo, los diagnósticos participativos, la formulación de planes comunales y las cuentas mancomunadas constituyan mecanismos que permitían focalizar adecuadamente las intervenciones. Por el contrario, AGRORURAL ejecuta proyectos que no necesariamente poseen los mismos objetivos, lo cual implica que la población objetivo difiera entre cada uno de ellos.

Por un lado, el manejo sostenible de los recursos naturales, y el fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios rurales podrían contribuir a la reducción de la pobreza rural. Sin embargo, el acceso a oportunidades de mercado; y la generación, acceso y uso de información agraria se encuentran relacionados al incremento de la competitividad ya que su población objetivo no necesariamente está compuesta por productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema.

De acuerdo con Cox (2004), una adecuada estrategia de intervención basada en un enfoque de demanda debe identificar claramente los factores de diferenciación de las localidades y grupos donde se ejecutan los proyectos, determinando una clasificación o tipología de los productores rurales. De esta forma se logra una mejor focalización y definición de la población objetivo.

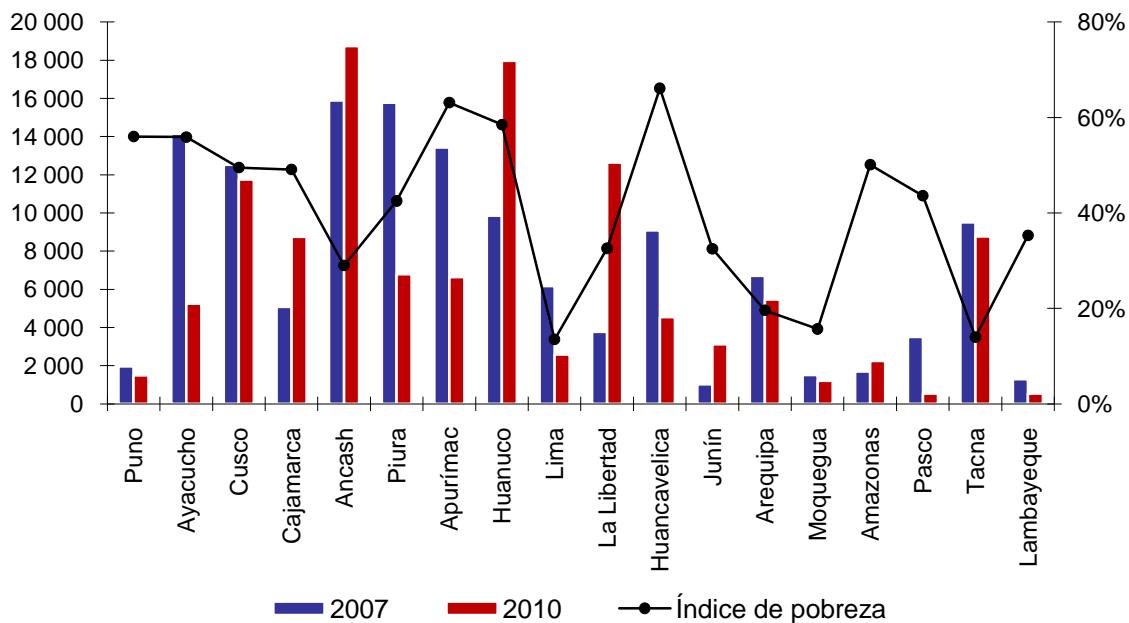
En este sentido, AGRORURAL debe establecer mecanismos para identificar una tipología de beneficiarios (productores rurales con algún nivel de desarrollo económico y asociatividad, productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, productores ubicados en distintas regiones naturales) y desarrollar estrategias de intervención acorde con sus características y necesidades particulares pero manteniendo la globalidad, y el objetivo general y propósito del programa.

2.2.2 *Errores de focalización*

Una razón importante de los problemas que afectan la eficiencia del gasto público se traduce en la subcobertura y filtración de los programas que coordina el gobierno a través de sus distintos ministerios y entidades (Vásquez, 2004). La existencia de estos errores de focalización genera ineficiencias e ineficacias que generan la pérdida de recursos en un sector de la población que no lo necesita, en lugar de ser asignado a aquellos individuos desatendidos pero que componen la población objetivo del programa (Alfageme & Del Valle, 2009). De esta forma, es fundamental que se establezca y mantenga actualiza un registro único en el que se integren los beneficiarios del programa para evitar y reducir estos problemas. Actualmente, el sistema de actualización de beneficiarios se encuentra en su etapa de desarrollo y aún el programa no cuenta con una base consolidada que permita clasificarlos por los productos que reciben.

En lo que respecta a la subcobertura, ésta se define como el porcentaje de la población objetivo del programa que cumple con los criterios de focalización establecidos pero que no es beneficiaria. No obstante, debido a que no se cuenta con un padrón de beneficiarios es complicado realizar un análisis de subcobertura adecuada. A pesar de ello, debido a que el fin último del programa es la reducción de la pobreza, el cuadro 65 puede resultar útil para evaluar si el número de beneficiario por región es consistente con sus niveles de pobreza, y si esta distribución de beneficiarios se ha modificado luego de la creación del ex – PRONAMACHCS. Los resultados indicarían que en aquellos departamentos en donde existen altas tasas de pobreza como es el caso de Puno, Apurímac, Huancavelica, Amazonas, Pasco y Ayacucho, existiría un grave problema de subcobertura debido a que la cantidad de beneficiarios se ha reducido considerablemente (con excepción de Huánuco).

CUADRO 69: NÚMERO DE BENEFICIARIOS Y TASA DE POBREZA 2007-2010



Fuente: PRONAMAHCS, AGRORURAL, INEI
Elaboración propia

En lo referente a la filtración, ésta se define como el porcentaje de beneficiarios del programa que, a pesar de no cumplir con los criterios que definen a la población objetivo, forman parte del mismo. En este sentido, la filtración representa una medida de pérdida de recursos y, por lo tanto, constituye el grado de ineficiencia que señala el uso inapropiado de una parte de los recursos (Alfageme & Del Valle, 2009).

Debido a que la población objetivo del ex – PRONAMACHCS estaba compuesta por productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, y a que en las zonas rurales existen elevados porcentajes de pobreza, los riesgos de que haya problemas de filtración son relativamente pequeños (Escobal & Valdivia, 2004). Además, los lineamientos propios de cada producto y componente del programa implicaban el cumplimiento de una serie de criterios técnicos normalmente asociados a la calidad y cantidad de los recursos naturales existentes en una determinada microcuenca lo cual reducía la probabilidad de que ocurran filtraciones entre beneficiarios.

No obstante, en el caso del componente asociado al apoyo de la producción agraria, la población objetivo estaba constituida por “asociaciones de productores que orienten y desarrollen sus actividades productivas con visión de mercado local y/o regional, y que se encuentren ubicados en microcuencas con potencial de desarrollo productivo”¹⁸. Esta definición difiere de aquella establecida por el programa y, de esta forma, podría generar cierto grado de filtración al incentivar la participación de asociaciones con grandes

¹⁸ “Lineamientos para la formulación del Plan de Trabajo Institucional 2008, Proyecto: Apoyo a la producción agropecuaria” Gerencia de Producción y Transformación Agraria.

extensiones de tierra que, por sí solas, podrían financiar los productos provistos por el ex – PRONAMACHCS.

En el caso de AGRORURAL, aunque se establecen criterios generales para la focalización de la intervención, éstos corresponden a aquellos utilizados por el ex – PRONAMACHCS y, por lo tanto, definen una población objetivo que no necesariamente es consistente con los objetivos de los demás proyectos ejecutados por AGRORURAL. Esto último podría generar distorsiones que orienten la focalización hacia la concreción de otros fines.

Como se mencionó anteriormente, es indispensable establecer una tipología de los beneficiarios potenciales del programa diferenciándolos por el tipo de proyecto o programa en donde podrían participar. Esto permite un adecuado mecanismo de focalización y, por lo tanto, reduciría la probabilidad de filtración.

2.3 Productos provistos a la población

2.4.1 Evaluación del proceso de producción de componentes

Una adecuada producción de los componentes que ofrece un determinado programa debe responder a un criterio de integralidad que se define como la articulación coherente de los recursos físicos, tecnológicos y organizacionales que se requieren para alcanzar los objetivos del programa (Villa, 2007).

En este sentido, la primera etapa de una ejecución de proyectos debe identificar aquellas iniciativas de inversión que aprovechen las fortalezas y potencialidades locales a través de la participación activa de los actores involucrados. Esto debido a que la problemática de la sierra rural tiene características particulares de acuerdo al territorio que exigen una estrategia que incluye a las comunidades de manera explícita, considerando no sólo la capacidad productiva de la microcuenca sino también sus estrategias familiares y comunales de subsistencia (Escobal & Valdivia, 2004). Para ello, se debe llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual y un análisis territorial de las brechas sociales, de servicios y de infraestructura. Esto con la finalidad de determinar las fallas de mercado o el problema que el programa busca solucionar.

En este sentido, los mecanismos que desarrolló el ex – PRONAMACHCS permitían un alto nivel de participación de las comunidades e incorporar recursos y compromisos de todos los actores locales y potenciales aliados para la determinación de las demandas y necesidades de la población. La exclusión de los beneficiarios en el diseño de proyectos puede generar que se provean servicios o bienes para los cuales no existe demanda como en el caso identificado en Cajamarca en donde se ejecutó un proyecto para introducir el cultivo de canola¹⁹. En este caso, el fracaso de la intervención se debió a varios factores: (i) limitada transferencia de recursos presupuestales, (ii) ausencia de economías de escala en la producción, (iii) limitada demanda, (iv) ausencia de planificación de las actividades post-cosecha, y (v) ausencia de un plan de negocios específico para la iniciativa.

¹⁹ De acuerdo con los beneficiarios entrevistados en Cajamarca, la iniciativa habría surgido desde Lima con la participación de Sierra Exportadora. Los técnicos del ex – PRONAMACHCS promovieron el cultivo de canola entre los campesinos y algunos de ellos se animaron a sembrarla. Sin embargo, no se transfirió la totalidad de los recursos presupuestales y no se pudo establecer todo el paquete tecnológico. Debido a ello, muchos campesinos no pudieron sembrar el producto u obtuvieron rendimientos muy bajos.

No obstante, además de aprovechar la experiencia acumulada en estos rubros, es fundamental que se realicen continuamente análisis de brechas y fallas de mercado. Esto debido a que un programa que se basa en un enfoque de demanda puede generar una excesiva fragmentación de las intervenciones perdiendo la integralidad del desarrollo rural. Por otro lado, los esquemas de producción de los servicios que provee AGRORURAL no definen reglas uniformes de cofinanciamiento entre el programa y los beneficiarios, y entre éstos y los gobiernos subnacionales. Este elemento es fundamental ya que mecanismos compartidos de financiamiento generan un involucramiento real de los miembros de las comunidades y reducen el sentimiento de dependencia que tienen hacia los fondos estatales (Cox, 2004).

En lo que respecta a la producción de los componentes en sí misma, no es posible realizar un análisis adecuado ya que los indicadores establecidos para las metas del programa y el logro de las mismas difieren entre ellas y año a año. El cuadro 66 y 67, resumen las desviaciones de la producción efectiva de los componentes para el ex – PRONAMACHCS y AGRORURAL para los años 2009 y 2010 respectivamente, de acuerdo con la información disponible.

**CUADRO 70: EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES
(2009)**

INDICADORES	U.MEDIDA	META FISICA	LOGRO
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO			
Áreas beneficiadas	ha	18 975	-
Obras concluidas	obras	345	179
Construcción de sistemas de agua de uso múltiple	obras	43	1
Construcción de pequeñas obras de riego	obras	151	46
Mejoramiento de pequeñas obras de riego	obras	151	-
Elaboración de Expedientes Técnicos	Expedientes	362	-
PRODUCCIÓN, PLANTACIÓN Y MANEJO FORESTAL			
Áreas reforestadas	ha	14 750	-
Áreas reforestadas manejadas	ha	6 665	-
Producción de plantones	Miles de plantones	17 648	60 000
Plantación Forestal	ha	14 750	34 285
Manejo Forestal	ha	6 665	1 741
PRÁCTICAS DE CONSERVACIÓN DE SUELOS			
Áreas agrícolas acondicionadas	ha	16 740	-
Áreas forestales y de pastos acondicionadas	ha	10 420	-
Rehabilitación de Andenes	ha	1 295	-
Construcción de Terrazas	ha	15 445	8 023
Construcción de Zanjas	ha	10 420	7 886
APOYO A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA			
Mejoramiento de cultivos anuales en áreas conservadas	ha	7 230	-
Iniciativas empresariales instaladas	módulo	89	
Cultivos Anuales	ha	7 230	4 397
Cultivos Permanentes	ha	515	
Pastos Naturales y Cultivados	ha	2 048	4 255
Iniciativas Empresariales	módulos	89	-
Apoyo al Mercadeo	ton	310	-
Asistencia para Pequeña Empresa Rural	empresa	155	-
Cursos Institucionales	curso	60	-
Eventos de Extensión	evento	1 116	938
Obras Rurales (Almacenes)	unidad	151	0

*Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia*



**CUADRO 71: EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES
(2010)**

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	LOGRO
Gestión del agua			
Hectáreas irrigadas con sistemas de riego tecnificado	Hectáreas	295	190
Hectáreas irrigadas con construcción, mejoramiento y rehabilitación de canales de riego y reservorios	Hectáreas	-	588
Hectáreas acondicionadas con obras de conservación de suelos (rehabilitación de andenes, terrazas y zanjas de infiltración)	Hectáreas	3613	257
Acceso al mercado			
Planes de negocios rurales	Negocios	635	479
Capitalización y seguro agrario			
Microahorros de mujeres	Cuentas	-	1 028
Microseguros	Pólizas	-	2 953
Información agraria			
Marcos estadísticos construidos	Marcos estadísticos	-	7
Encuestas de estadísticas de producción y ventas instalado (Costa, Sierra y Selva)	Encuestas	-	-
Encuestas de producción y ventas complementarias	Encuestas	12	9
Agentes capacitados en uso y aprovechamiento de la información	Agentes capacitados	5 540	5 540
Portales Agrarios Central, Regionales y Locales Desarrollados	Portales	17	23
Desarrollo Rural			
Planes de gestión de Manejo de Recursos Naturales y de Desarrollo Comunal	Planes	165	322
Cobertizos construidos	Cobertizos		1 649
Cultivos instalados	Hectáreas	-	296
Pastos instalados y manejados	Hectáreas	-	491
Guano de las islas comercializados	Toneladas	18 433	19 189
Recursos naturales y fauna silvestre			
Producción de plantones	Plantones	43 722 576	71 842 641
Superficie reforestada (Plantación forestal)	Hectáreas	32 538	40 225

*Fuente: AGRORURAL
Elaboración propia*

Los resultados indican que la producción de los componentes ha sido más eficiente en el año 2010 que en el año 2009. Esto puede deberse a que el proceso de fusión pudo generar despreocupación en la ejecución de los proyectos y un mayor énfasis en las transferencias de funciones y recursos hacia AGRORURAL. Mientras que en el año 2009, se cumplieron o superaron las metas sólo en el componente de reforestación, y en la instalación y plantación



[Handwritten signatures of the responsible officials]

de pastos naturales. Por el contrario en el año 2010, hubo una mayor ejecución efectiva en productos y servicios asociados al desarrollo rural (planes de gestión de manejo de recursos naturales y desarrollo rural) mientras que la importancia del componente de reforestación se mantuvo.

A partir de este análisis se puede plantear que la eficiencia en la gestión asociada a la producción de los componentes del programa ha sido limitada en los últimos años, ya que no sólo no se han definido indicadores que puedan medirse en el tiempo sino que existe un bajo nivel de ejecución del presupuesto para cumplir con las metas establecidas.

2.4.1 Evaluación de los productos provistos a la población

Actualmente, en el Perú existe una diversidad de programas, tanto públicos como privados, que buscan la superación de la pobreza y el desarrollo en la sierra rural. No obstante, la incorporación de la problemática de los recursos naturales en la lucha contra la pobreza rural en el Perú es relativamente novedosa, ya que la mayoría de proyectos funcionaban con una lógica que consideraba los recursos naturales como elementos inagotables e indestructibles.

Asimismo, se implementan programas con un carácter sectorial que confunden el desarrollo rural con el desarrollo agrario y que focalizan las intervenciones en zonas con mayor potencial agropecuario (Escobal & Valdivia, 2004). A su vez, esta característica implica que se ignoren las complementariedades existentes entre el medio ambiente y las actividades económicas de la población rural. Sin embargo, el mejoramiento de las técnicas productivas no funciona adecuadamente cuando no se toma en cuenta la integralidad de los distintos procesos de producción dentro de la comunidad sobre todo aquellos relacionados con el manejo y conservación de los recursos naturales (Ballen & Francke, 2003). Esto se debe a que la gran mayoría de productores rurales en situación de pobreza dependen de los recursos naturales para subsistir; sin embargo, debido a su limitada calidad y cantidad, éstos no tienen otra alternativa que sobreexplotarlos mediante técnicas productivas insostenibles que, en última instancia, generan pérdidas en la productividad agrícola y ponen en peligro la seguridad alimentaria, la calidad de los alimentos y otros aspectos de desarrollo a largo plazo (Morera, 2000). De esta forma, uno de los factores centrales de cualquier estrategia de desarrollo rural sostenible debe romper el círculo vicioso de la deforestación y degradación de los recursos naturales (Echeverría, 2000).

En particular, para que los productos brindados a la comunidad tengan los efectos deseados se debe adoptar un enfoque adaptado a la ecología y organización productiva de los campesinos de la Sierra. La estrategia de intervención implementada por el ex – PRONAMACHCS se enmarcaba dentro de esta corriente al considerar un conjunto de acciones orientadas al manejo y aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales en el marco de una concepción de desarrollo rural integrado a nivel de microcuencas en zonas de mayor pobreza rural de la Sierra. Por ejemplo, el programa buscaba rescatar las técnicas tradicionales de conservación de suelos (terrazas, zanjas de infiltración lenta, camellones) así como la integración de las actividades forestales con la agronomía a partir de técnicas de agroforestería.

Por otro lado, se considera que la disponibilidad del agua es fundamental para la agricultura, lo cual incentiva a priorizar aquellos proyectos que incluyan la construcción de pequeños sistemas de riego como en el caso del ex – PRONAMACHCS. El acceso a este recurso para

fines productivos permite a los productores rurales reducir su vulnerabilidad ante los riesgos climáticos, aumentar el número de cosechas anuales, elevar la productividad por cosecha y, adicionalmente, les permite introducir nuevos cultivos más rentables. Todos estos factores inciden positivamente en los ingresos de los beneficiarios reduciendo la pobreza rural.

A pesar de la importancia del manejo sostenible de los recursos naturales, Saraceno (2001) plantea, a partir de la experiencia de los Fondos Estructurales de la Unión Europea, que una estrategia de desarrollo rural no debe basarse en un enfoque sectorial-agrícola ya que éste conduce a políticas cuyos efectos sobre los actores involucrados es más reducido y no resuelven los problemas de sostenibilidad económica y social. En este sentido, una perspectiva territorial y local, orientada a complementar los ingresos y a la diversificación de riesgos en todas las actividades productivas de las áreas rurales, crea las condiciones para un desarrollo menos dependiente de las actividades agropecuarias y un mayor dinamismo económico en el largo plazo.

En el Perú, los productores de la sierra rural poseen un limitado acceso a servicios productivos e infraestructura económica. Aunque la oferta de estos bienes y servicios existe, no se encuentra disponible para la pequeña producción rural, especialmente en la sierra, debido a la magnitud de los costos de transacción, lo cual perpetúa las condiciones de baja productividad y bajos ingresos (Escobal & Valdivia, 2004). En este sentido, es fundamental una estrategia de desarrollo de capacidades productivas que contribuya a la generación de una oferta sostenible de estos servicios. Un modelo de esta naturaleza fue implementado por MARENASS, el cual consistía en la capacitación de campesino a campesino. Bajo este esquema se subsidiaba la capacitación de los líderes tecnológicos de las comunidades para que transmitieran sus técnicas de manejo productivo con los productores rurales. Aunque, actualmente, AGRORURAL ofrece servicios de asistencia técnica y transferencia tecnológicos a través de sus diferentes programas y proyectos, es fundamental aprovechar la participación los miembros de la comunidad para evitar el desarrollo de un sentimiento de dependencia con los fondos públicos.

En América Latina²⁰, la gran mayoría de programas de desarrollo rural se dirige a la agricultura familiar o a grupos de campesinos de regiones específicas, caracterizadas por un nivel relativamente alto de pobreza. Entre las experiencias más exitosas se encuentran el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF) de Brasil caracterizado por su alto nivel de descentralización y participación comunitaria, y que cuenta con una visión amplia de desarrollo rural que trasciende las actividades agrícolas. Para ello ejecuta proyectos similares a los del ex – PRONAMACHCS y AGRORURAL como la construcción de almacenes y canales de irrigación, servicios de desarrollo rural, asistencia técnica, capacitación y extensión rural, entre otros. Por su parte, en Chile los programas son ejecutados a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) el cual pertenece al Ministerio de Agricultura y tiene como finalidad promover la agricultura familiar campesina, su integración y articulación a los mercados y la construcción de capacidades para elevar su competitividad.

A pesar de la existencia de una serie de programas a lo largo de América Latina, los estudios de impacto de programas públicos focalizados en los campesinos son escasos y los que existen se basan en estudios cualitativos más que cuantitativos; sin embargo, en el caso del INDAP existiría un efecto indirecto positivo sobre los ingresos de los productores

²⁰ En particular en Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, México, Nicaragua y Perú.

rurales, en particular en proyectos asociados a la construcción de infraestructura de pequeños sistemas de riego y a la transferencia tecnológica (Ramírez et. al. 2001).

La naturaleza de las acciones que emprendía el ex – PRONAMACHCS implicaba que sus efectos sobre la pobreza no sean inmediatos. Además, la evaluación de este tipo de intervenciones presenta una serie de obstáculos ya que su éxito depende de una serie de factores como la presión poblacional sobre los recursos que, a su vez, se encuentra influenciada por las tendencias migratorias, las tasas de fecundidad y mortalidad, y el desarrollo de nuevas fuentes de ingresos no agropecuarios. De acuerdo con Bellén & Francke (2003), las obras de PRONAMACHCS que presentan un mayor impacto positivo sobre el nivel de ingresos de la población rural y a corto plazo, son las vinculadas a la construcción de pequeños sistemas de irrigación. No obstante, los proyectos que incentivan la diversificación de los ingresos también juegan un rol positivo que, en el mediano plazo, pueden elevar la competitividad y atraer recursos privados al sector (Saraceno, 2001).

No obstante, es importante mencionar que el tipo de productos provistos a la población no es el único determinante para el éxito de un determinado programa o proyecto. También deben analizarse qué condiciones y qué prácticas fomentan la consecución de los objetivos a nivel propósito y fin: tanto la gestión como la capacitación constante, y la participación y capacidad organizativa de la comunidad son elementos fundamentales para alcanzar las metas programadas. En este sentido, Alcázar & Wachtenheim (2001) encuentran que la participación comunitaria incrementa la probabilidad de éxito de los proyectos; sin embargo, la magnitud de este efecto depende de las características de la comunidad y del proyecto (nivel de desarrollo, capital humano, tamaño y la inclusión de programas de capacitación y asistencia técnica).

En particular, la gestión es fundamental en lo relativo al personal calificado (técnicos y de administración) y a la calidad de la supervisión de los proyectos. No sólo debe existir un adecuado sistema de monitoreo sino que éste debe ser llevado a cabo profesionalmente con la finalidad de generar mecanismos de retroalimentación y coordinación con la sede central que permitan identificar posibles ineficiencias en la gestión del programa. En este sentido, aunque los programas y proyectos que coordina AGRORURAL responden al planteamiento del árbol de problemas, los resultados del trabajo de campo indicarían que éstos no se estarían ejecutando de forma articulada y, por lo tanto, se estarían desaprovechando las sinergias que justificaron la fusión.

2.5 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación

2.5.1 Pertinencia de los indicadores

En el caso del el ex PRONAMACHCS existían indicadores definidos y un sistema de seguimiento consolidado de los diferentes proyectos que se ejecutaban. Sin embargo, en el caso de AGRORURAL, aunque el sistema de seguimiento y monitoreo genera información de forma periódica al representar una base consolidada de los distintos indicadores que plantea el programa, esta información no es pertinente ni de calidad.

En primer lugar, la MML no define adecuadamente los indicadores de evaluación, sus metas, el horizonte temporal, los supuestos ni los medios de verificación. Además, los componentes e indicadores que se plantean en los documentos de gestión del programa no son consistentes con los que aparecen en dicha matriz. En segundo lugar, hasta el año

2011 no se habían establecido indicadores ni metas con respecto al fin y al propósito del programa. A pesar de ello, no se definen claramente los conceptos de pobreza ni de competitividad que se utilizarán en la evaluación de AGRORURAL. En tercer lugar, los indicadores de resultado y producto no son continuos y varían año a año lo cual dificulta la evaluación de la gestión asociada a la producción de los componentes.

Por último, el sistema de seguimiento y monitoreo se plantea como una herramienta de gestión a nivel operativo con muy poco énfasis en la evaluación de impacto. Existe una mayor preocupación por evaluar los procesos y por demostrar el cumplimiento de actividades en desmedro del interés por comprobar si las intervenciones están logrando los impactos previstos en la disminución de la pobreza y en el aumento de la competitividad. Todo ello contribuye al desconocimiento del impacto de los programas y proyectos que, en última instancia, afectarán su continuidad y ejecución.

2.5.2 Disponibilidad y uso de un Sistema de Información

Los programas dirigidos al desarrollo rural deberían incorporar procesos de monitoreo y seguimiento que permitan una revisión continua del desempeño del programa para identificar las potenciales deficiencias o problemas de ejecución que puedan ser superados a partir de ajustes en el diseño inicial de los programas y proyectos (Escobal & Valdivia, 2004). No obstante, debido a las debilidades existentes en el sistema de seguimiento y monitoreo de AGRORURAL, resulta complicado la retroalimentación para la toma de decisiones tanto a nivel central como a nivel de los gobiernos subnacionales, ya que éste no se encuentra adecuadamente estructurado.

Asimismo, es fundamental que se elabore una línea de base, no sólo para evaluar los impactos del programa sino también para conocer las características de la población que se pretende beneficiar y perfeccionar los mecanismos de focalización utilizados.

III. PRESUPUESTO Y RESULTADOS DE PRONAMACHCS

2.2 Análisis presupuestario

2.2.1 Ejecución presupuestaria (PF)

En términos generales, para los años 2009 y 2010, el ex – PRONAMACHCS mejoró notablemente la ejecución presupuestal con respecto a los años 2007 y 2008, donde ésta ascendía tan sólo a un 70.5%. Esto no se debería solamente a la creación de AGRORURAL sino también a que en años recientes ha existido un menor nivel de recursos para la implementación de proyectos. Como se puede observar en los cuadros presentados anteriormente (cuadros 49-56), el PIM se ha reducido sustancialmente desde niveles mayores a los S/. 100 millones hasta los S/.10 millones. Esto se debe, principalmente, a la finalización de los proyectos financiados por el ex – JBIC.

En el 2007 la subejecución presupuestaria estuvo influenciada por la tendencia de los componentes de infraestructura de riego (62.0%) y reforestación (46.0%). En el primer caso, debido a los requerimientos existentes para la implementación de iniciativas de inversión pública es posible que hayan existido retrasos en la ejecución de dichos proyectos. Además, en el caso de obras con financiamiento externo (ex – JBIC, FIDA, entre otros), el MEF exige

que se desarrollen una serie de estudios que aseguren una optima identificación y calidad de las obras de irrigación, lo cual también podría generar demoras. Ambos factores podrían haber influido en el nivel de ejecución presupuestaria al interior de este componente. En el caso del componente de reforestación, el bajo nivel de ejecución podría deberse al comportamiento de los indicadores presupuestales en los departamentos de Pasco, Arequipa y Puno, donde la ejecución respecto al PIM sólo fue de 1.70%, 4.50%, 10.70% y 12.4% respectivamente. En este caso, la mayoría de metas presupuestales asignadas a cada actividad del componente de reforestación no se llevaron a cabo salvo en el caso de la producción de plantones y la provisión de servicios de asesoría técnica.

Adicionalmente, con respecto a las metas presupuestales asociadas se tiene que no se asignó presupuesto a actividades que inicialmente estaban programadas: de los 2594 proyectos planteados en el PTI de 2007 sólo se ejecutó el 65.00% siendo Piura y Lambayeque los departamentos más afectados. Es importante recalcar, como se mencionó anteriormente, que durante este año se dieron a cabo un conjunto de modificaciones presupuestarias para la atención del Programa de Emergencia por Factores Climatológicos por el cual se aprobó un crédito suplementario aprobado mediante Ley 29035 para la atención específica de tres departamentos: Huancavelica, Apurímac y Ayacucho.

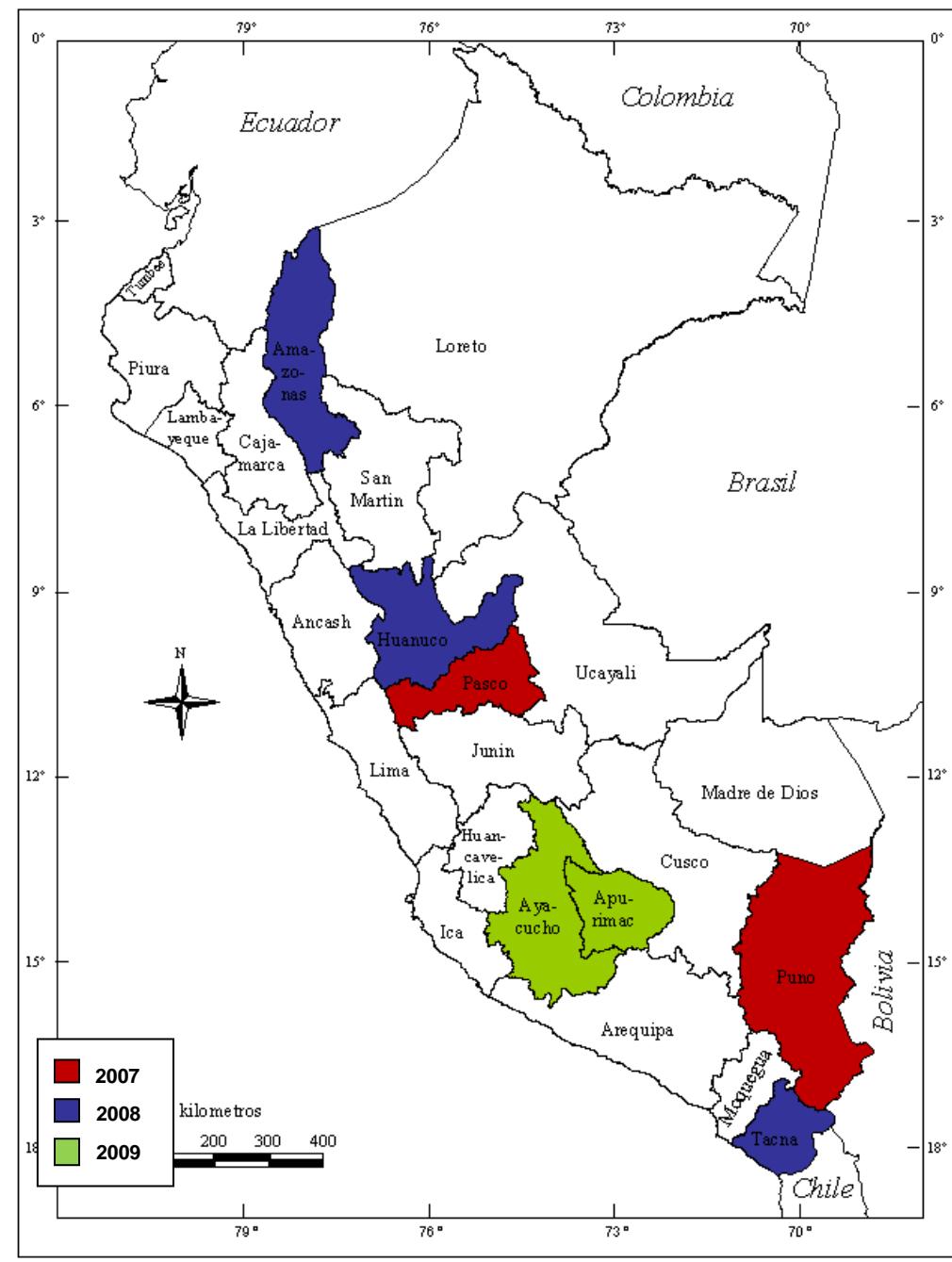
En el año 2008, aunque el ratio de ejecución mejora notablemente, sigue siendo bajo para el caso de infraestructura de riego en comparación con los demás componentes. De acuerdo con el PTI 2008, PRONAMACHCS realizó la asignación de recursos para un total de 149 obras de las cuales 140 se ejecutaron en el marco del “Proyecto de Manejo de Recursos Naturales para el Alivio de la Pobreza III” financiado por el ex – JBIC. Además, se tiene que del total de obras, 79 se habían iniciado en el 2007. Con respecto a las metas programadas por el programa, a diferencia del año anterior, se logró alcanzar la mayoría salvo en el caso de la construcción de pequeños sistemas de riego. No obstante, salvo en el caso de Amazonas, La Libertad, Ayacucho y Huancavelica, ningún departamento alcanza un nivel de ejecución por encima del 80% en actividades asociadas al componente de infraestructura de riego.

Aunque sólo se cuenta con información referida al ex – PRONAMACHCS para los años 2007 - 2008, se puede aproximar los datos presupuestales para el año 2009 considerando los componentes que ejecutaba dicho programa. Al realizar este ejercicio se tiene que el ratio de ejecución mejora con respecto al 2008 influenciado por la tendencia del componente de infraestructura de riego cuya ejecución asciende a 79.50% a diferencia de los años anteriores. Cuando se observan los niveles de ejecución a nivel departamental se tiene que a Lambayeque, Piura, Tacna y Huánuco no se le asignó ningún presupuesto para la implementación de proyectos de infraestructura de riego a pesar que este había sido programado inicialmente. Particularmente en el caso de Huánuco, se le transfirió recursos a las Agencias Zonales; sin embargo, las tres actividades que fueron programadas (construcción de un pequeño sistema de riego, elaboración de expediente técnico y mejoramiento de la infraestructura de riego) no fueron ejecutadas.

En términos generales, existe cierto retraso en la transferencia de recursos destinados al mantenimiento de la infraestructura existente en todos los departamentos en donde se encontraba presente el ex – PRONAMACHCS, hecho que se mantiene al término del proceso de fusión. No obstante, debido a que en 2009 AGRORURAL aún se estaba estableciendo como unidad ejecutora de los componentes del ex – PRONAMACHCS podría haber influido en los resultados mencionados.

En el cuadro 68 se pueden observar las regiones que cuentan con los niveles más bajos de ejecución presupuestaria en el período 2007-2009. A pesar de que Puno y Huánuco cuentan con altas tasas de pobreza y pobreza extrema focalizada en zonas rurales, en estos departamentos no se ha logrado alcanzar un nivel adecuado de ejecución presupuestaria.

**CUADRO 72: SUBEJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR DEPARTAMENTOS
(2007-2009)**



Por lo tanto, de acuerdo a la información del SIAF, se considera que los rubros en donde el programa ha experimentado mayores niveles de subejecución se encuentran relacionados a factores internos en lugar de elementos externos fuera del alcance del ex – PRONAMACHCS y de AGRORURAL. De acuerdo a la información recogida en el trabajo de campo se tiene que las causas internas están asociadas a la cantidad de personal técnico contratado para ejecutar las actividades del programa y a la organización de los mismos para cumplir con las metas programadas. Previo a la fusión, el ex – PRONAMACHCS contaba con un amplio presupuesto y personal técnico para la ejecución de los proyectos financiados por el ex – JBIC. Sin embargo, a partir de marzo del 2009 y, a pesar de que estos proyectos han finalizado, el personal técnico paso a ser parte de la planilla del MINAG mientras que se redujo el presupuesto para gastos operativos propios de la gestión del proyecto.

Es por ello que se necesita un diagnóstico sobre cuánto personal se requiere para realizar las actividades programadas en el Plan Operativo Anual con la finalidad de reducir el componente interno que incide en los niveles de subejecución del programa. Para lograr este objetivo es necesario determinar qué actividades se deben priorizar en cada región desde un punto de vista de largo plazo para asegurar simultáneamente la estabilidad del personal técnico y aprovechar, de esta forma, la experiencia acumulada y la transferencia de conocimiento hacia la población rural.

2.2.2 Asignación/Distribución de recursos

Debido a que no se cuenta con información acerca del número de beneficiarios por componente del ex – PRONAMACHCS y AGRORURAL no cuenta con un padrón de beneficiarios se ha aproximado el análisis a nivel departamental. De esta forma, el cuadro 69 muestra el PIM promedio asignado por familia beneficiaria para cada uno de los departamentos en donde operaba el programa para el período 2007-2010.

CUADRO 73: PRESUPUESTO POR FAMILIA BENEFICIARIA 2007-2010
(Nuevos Soles)

Departamentos	2007	2008	2009	2010
Amazonas	1 445	552	4 169	5 838
Ancash	864	1 224	1 784	1 030
Apurímac	1 048	1 022	1 644	964
Arequipa	2 054	3 769	2 195	821
Ayacucho	892	1 730	1 727	1 037
Cajamarca	695	806	1 709	1 262
Cusco	1 130	1 450	2 225	1 307
Huancavelica	1 409	2 348	1 058	680
Huánuco	932	940	3 308	2 205
Junín	9 761	21 959	2 027	648
La Libertad	822	1 457	1 774	1 999
Lambayeque	103	315	9 810	1 263
Lima	5 715	7 300	12 067	11 774
Moquegua	1 859	1 428	1 776	1 189
Pasco	2 938	1 351	1 312	689
Piura	122	374	1 539	1 067
Puno	3 077	1 453	1 835	894
Tacna	1 584	762	4 120	3 373
TOTAL	1 661	2 161	2 359	1 563

*Fuente: AGRORURAL, SIAF
 Elaboración propia*

A partir de esta información se tiene que luego de un incremento considerable en el gasto por familia beneficiaria en el 2008 éste disminuyó en el 2009 casi en 25.1% en el siguiente año a pesar que el número de familias beneficiarias se mantuvo relativamente constante (124 360 y 127 949). Esta disminución no puede asociarse directamente al proceso de fusión o a mejoras en la gestión de los programas fusionados ya que el presupuesto también disminuyó considerablemente en este año.

Además, departamentos con altas tasas de pobreza y pobreza extrema como en el caso de Apurímac, Huancavelica y Puno cuentan con bajos niveles de gasto. Mientras que departamentos con un desarrollo económico mayor (Tacna y Lima) cuentan con un presupuesto por encima del promedio, lo cual puede estar asociado a mecanismos de focalización poco adecuados. En este sentido, existe cierto carácter regresivo en la asignación de los recursos si se considera la incidencia de pobreza como indicador relevante.

Como se ha mencionado anteriormente, PRONAMACHCS era un programa dirigido principalmente a la población campesina asentada sobre los 2 500 m.s.n.m. particularmente compuesta por comunidades en situación de pobreza y pobreza extrema en las zonas altoandinas que mantengan un área de 1000 hectáreas o más. No obstante, actualmente los componentes asociados a este programa siguen los lineamientos establecidos por AGRORURAL para la asignación de recursos. AGRORURAL coordina la ejecución de varios

programas y proyectos que no comporten los mismos propósitos y, por lo tanto, presentan criterios de asignación y focalización diferenciados.

En el caso de PROSAAMER o ALIADOS, por ejemplo, los beneficiarios directos son productores rurales organizados con un grado de desarrollo económico que no corresponde a los niveles de pobreza extrema y que presentan ciertas capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades de mercado. Por otro lado, los proyectos Sierra Sur y Sierra Norte se enfocan en una estrategia de desarrollo comunal y asistencia técnica especialmente dirigida a productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema. Por esta razón, es necesario clarificar cuál es el propósito y fin último de AGRORURAL para evaluar correctamente el carácter regresivo o progresivo de los criterios de asignación de recursos. Otra alternativa es clasificar a los beneficiarios y a los proyectos de acuerdo a su naturaleza (productiva o social).

No obstante, la situación actual indicaría que el programa presenta un carácter regresivo ya que el efecto multiplicador del gasto en proyectos que benefician a comunidades campesinas organizadas es mucho mayor que aquél asociado a proyectos dirigidos a productores rurales en situación de pobreza. Por ejemplo, el cuadro 70 muestra la asignación del PIM promedio en el caso del componente de infraestructura de riego el cual mantenía una población objetivo compuesta por productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema. Se observa que a lo largo del período analizado han disminuido los recursos asignados a los departamentos más pobres del país (panel superior), mientras que aquellos transferidos a los departamentos más pudientes (panel inferior) se han mantenido en un nivel alto sobretodo en el caso de La Libertad.

CUADRO 74: PRESUPUESTO POR FAMILIA BENEFICIARIA 2007-2010
INFRAESTRUCTURA DE RIEGO
(Nuevos Soles)

Departamentos	2007	2008	2009	2010
Apurímac	378	89	75	0
Huancavelica	636	405	32	62
Puno	2 066	190	168	0
La Libertad	287	390	143	362
Lima	550	357	227	89
Tacna	1 134	48	138	0
TOTAL	563	182	122	31

*Fuente: SIAF
 Elaboración propia*

Por otro lado, cuando se analiza el componente de apoyo a la producción agropecuaria (cuadro 71), aunque este ha perdido la importancia que mantenía con el ex – PRONAMACHCS, se obtienen resultados similares. No obstante, la población objetivo de este componente no estaba compuesta necesariamente por productores rurales en situación de pobreza pues sus criterios de focalización no se encontraban claramente delimitados.

CUADRO 75: PRESUPUESTO POR FAMILIA BENEFICIARIA 2007-2010
APOYO A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA
(Nuevos Soles)

Departamentos	2007	2008	2009	2010
Apurímac	55	166	25	0
Huancavelica	269	441	17	0
Puno	408	470	82	116
La Libertad	293	553	85	175
Lima	354	175	103	0
Tacna	0	98	0	0
TOTAL	118	306	117	47

*Fuente: SIAF
Elaboración propia*

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de intervención del ex – PRONAMACHCS consideraba la focalización espacial y social, y la planificación participativa como elementos centrales para asignar sus recursos. De acuerdo con la literatura académica, la participación de la comunidad en la asignación de recursos, diseño y priorización de proyectos es fundamental para el éxito de las intervenciones (Finsterbusch & Wan Wicklin; Alcázar & Wachtenheim; Escobal & Valdivia, 2004; Echeverría, 2000).

La participación comunitaria es un elemento clave para el empoderamiento de la población y para la sostenibilidad de los proyectos ya que al crear una tradición participativa, incrementa el capital social y, con ello, genera un sentido de pertenencia y la voluntad de compartir la responsabilidad en la operación y gestión de las inversiones. Asimismo, la participación de los beneficiarios asegura que los proyectos respondan a las necesidades de la comunidad y generen ahorros en costos. De esta forma, la participación de los usuarios es necesaria en todas las etapas de los proyectos (desde su diseño), para crear un efecto de apropiabilidad y de adecuación a sus demandas reales, mejorar la estructuración técnica de los mismos al aportar el conocimiento local y ejercer el control social en la etapa de implementación (Cox, 2004). No obstante, de acuerdo con los resultados del trabajo de campo se tiene que actualmente estos factores han perdido importancia.

Es por esta razón que es necesario revalorizar los instrumentos que surgieron de la experiencia del ex – PRONAMACHCS y de otros proyectos fusionados (MARENASS por ejemplo) como los diagnósticos participativos y la formulación de Planes Comunales Anuales, y complementarlos con las nuevas iniciativas como los Comités Locales de Asignación de Recursos. Así, se incorporarán elementos que contribuyan a generar un carácter progresivo en la asignación de recursos.

No obstante, es fundamental determinar criterios de focalización adecuados, claros y transparentes así como aquellos indicadores que serían tomados en cuenta para la asignación del presupuesto hacia las Agencias Zonales tanto entre componentes como al interior de los ellos. De esta forma, la intervención del AGRORURAL sería más estratégica, lo cual permitiría justificar fusión y su continuidad en el mediano y largo plazo.

2.2.3 Transferencia de recursos

Formalmente, entre los años 2007 y 2008, la herramienta utilizada por el ex – PRONAMACHCS para la transferencia de recursos era la cuenta mancomunada entre el programa y los Comités de Obras o los Comités Conservacionistas; sin embargo, a partir de 2009, los recursos son transferidos directamente a las Agencias Zonales las cuales se encargan de su distribución a través de los CLAR.

En el primer caso se aprovechaban las instituciones bancarias para que los pagos sean registrados adecuadamente y se asegure al menos la obtención oportuna de los recursos. Asimismo, la transferencia directa a los beneficiarios así como las asambleas públicas que se realizaban facilitaban la rendición de cuentas por parte de los comités e implicaban un compromiso para brindar servicios y bienes de calidad ya que respondían a las necesidades y demandas de los miembros de su comunidad o microcuenca. Tal como estaba diseñado este proceso de transferencia, las fallas que surgían estaban asociadas a elementos externos a la gestión del ex – PRONAMACHCS.

En el caso de AGRORURAL, los beneficiarios reciben las transferencias a través de los CLAR. Al igual que los comités antes mencionados, éste mecanismo es altamente participativo; sin embargo, se le otorga un mayor nivel de discrecionalidad a sus miembros ya que son los encargados de priorizar las demandas de los miembros de la comunidad. No obstante, en la práctica, la conformación de los CLAR no se lleva a cabo regularmente otorgándole el poder de decisión a las Agencias Zonales que puede actuar al margen de las verdaderas necesidades de la población. En este sentido, aún cuando AGRORURAL pretende introducir nuevos elementos en la relación entre el Estado y las comunidades campesinas, no llega a consolidar un desarrollo rural dirigido al desarrollo de capacidades.

Por esta razón, actualmente se requiere fortalecer la gestión y conformación de los CLAR así como asegurar su institucionalidad de tal forma que la priorización de proyectos y la transferencia de recursos correspondan con las necesidades y demandas de la población bajo su jurisdicción. Para ello también es necesario que se especifiquen los lineamientos adecuados y los criterios de asignación para cada una de las actividades que AGRORURAL coordina. Esto con la finalidad de establecer un mecanismo claro y transparente, y que permita a las comunidades participar en la toma de decisiones, en la programación de proyectos y en la rendición de cuentas.

2.3 Eficiencia

2.2.1 A nivel de actividades y/o componentes (CDR)

Las cifras presentadas a continuación corresponden al gasto de producción promedio por beneficiario de los componentes asociados al ex – PRONAMACHCS. Cabe indicar que, debido a que no se cuenta con un padrón de beneficiarios, estos tampoco han sido clasificados de acuerdo al componente en el que participan, salvo en el caso de la construcción de infraestructura de riego. Asimismo, no existe información disponible de los costos unitarios para el componente de apoyo a la producción agropecuaria.

Los resultados indicarían que, el gasto por beneficiario (subsidio), se ha reducido notablemente entre el 2009 y el 2010. Esto se debe, principalmente, a la reducción del

presupuesto asociado a los componentes del ex – PRONAMACHCS, ya que los costos unitarios referenciales han disminuido considerablemente, sobretodo en el componente de infraestructura de riego. Asimismo, existe un gran nivel de subejecución entre los componentes.

**CUADRO 76: GASTO DE PRODUCCIÓN PROMEDIO POR BENEFICIARIO
2009**

Componentes	PIM	Gasto total	Beneficiarios	Gasto por beneficiario
Infraestructura de riego	30 228 994	19 421 001	19 748	442
Conservación de suelos	30 176 755	22 328 651	108 201	206
Reforestación	21 530 075	16 164 190	108 201	149
Apoyo a la producción agropecuaria	23 640 366	-	-	-

**CUADRO 77: GASTO DE PRODUCCIÓN PROMEDIO POR BENEFICIARIO
2010**

Componentes	PIM	Gasto total	Beneficiarios	Gasto por beneficiario
Infraestructura de riego	5 545 041	13 745 122	12 341	115
Conservación de suelos	5 220 180	5 481 700	106 719	46
Reforestación	4 148 275	940 427	106 719	9
Apoyo a la producción agropecuaria	3 691 474	-	-	-

Al tomar en cuenta intervenciones que provean servicios similares a los del ex – PRONAMACHCS en Chile, se observa que, en el caso del Programa de Riego INDAP, el subsidio es superior al otorgado por el ex – PRONAMACHCS (525 Nuevos Soles) mientras que en el Programa de Recuperación de Suelos Degrados, el monto asciende a 5 530 Nuevas Soles, de acuerdo con estimaciones del Ministerio de Agricultura de ese país.

2.4 Sostenibilidad

Entre los principales obstáculos que normalmente impiden que los programas y proyectos de desarrollo rural sean sostenibles se encuentran la debilidad de las instituciones; la escasa inversión en capital social y humano; y la precaria infraestructura y los insuficientes servicios de apoyo y asistencia técnica (Escobal & Valdivia, 2004). En este sentido, es fundamental que los beneficiarios posean la capacidad necesaria para mantener y reproducir en el largo plazo los beneficios que otorgan las intervenciones.

En el caso del ex - PRONAMACHCS este elemento era fundamental, sobretodo en el caso de obras de conservación de suelos y la construcción de pequeños sistemas de irrigación en donde la población debe ser capaz de utilizarlas eficientemente y de realizar el mantenimiento necesario para que sigan funcionamiento en el largo plazo. Para que un proyecto sea sostenible en el tiempo es necesario asegurar el adecuado mantenimiento de este, en un primer momento con la participación activa del programa y luego a través de la comunidad (Alcázar & Wachtenheim). En este sentido, la transferencia de conocimientos

generados por las capacitaciones y servicios de asistencia técnica brindados por el programa garantizaba su sostenibilidad ya que han permitido que la comunidad sea informada del apropiado uso de los diferentes tipos de infraestructura económica incidiendo notablemente en la calidad de vida de la población.

No obstante, la forma de ejecución de algunos componentes limitaba la libertad de decisión de las comunidades ya que la asistencia técnica era provista directamente por los técnicos del programa. Otros proyectos, como el desaparecido Proyecto de Fomento a la Transferencia de Tecnología a las Comunidades de la Sierra - FEAS, han demostrado que la asignación de estos fondos a las comunidades para que ellos mismos seleccionen y contraten a sus proveedores ha sido exitosa.

Antes de la creación de AGRORURAL existía un grave obstáculo para la sostenibilidad de los proyectos implementados por el ex – PRONAMACHCS asociada a la existencia de duplicidad de funciones y financiamiento de proyectos de desarrollo rural entre proyectos ejecutados por el MINAG y otras instituciones. Esto implicaba un alto nivel de inconsistencia de políticas al expandir los proyectos hacia otras localidades (Bellén & Francke, 2003). De esta forma, al contar AGRORURAL con un rol coordinador y ejecutor de proyectos de inversión pública contribuye a la sostenibilidad de los proyectos ya que tiene la posibilidad de consolidar y liderar una estrategia de desarrollo rural integral y coherente.

El impacto de las líneas de intervención así como su sostenibilidad en el largo plazo no ha sido cuantificado, al menos aquellas asociadas al programa regular. No obstante, se cuenta con una evaluación reciente del impacto y sostenibilidad de los proyectos JBIC II y JBIC III realizado en los departamentos de Cajamarca, Cusco y Lima²¹. Los resultados de la evaluación revelan que el impacto de estos proyectos es limitado sobre indicadores socioeconómicos (nivel de ingresos, necesidades básicas insatisfechas y valor de la tierra). No obstante, el estudio encontró efectos positivos y significativos en factores asociados a prácticas de conservación de suelos y al manejo de áreas forestales. Asimismo, a pesar que los resultados obtenidos indicarían una mejora en la acumulación de capital social, principalmente a través de un mayor número de individuos que pertenecen a algún tipo de organización), esta no contribuyó a la sostenibilidad de los proyectos productivos y de infraestructura (APOYO Consultoría, 2011). Es importante recalcar que, debido a la composición de la muestra utilizada, los resultados no pueden generalizarse a otras regiones del país.

Es por ello que, sobre la base de la información recopilada en las entrevistas y trabajo de campo se puede afirmar que el ex – PRONAMACHCS ha generado diversos beneficios en los pobladores rurales de la Sierra del Perú asociados a la acumulación de capital físico, natural, humano y social, lo cual contribuye a la sostenibilidad de los proyectos y al aprovechamiento de las oportunidades que brindan los mercados. Por otro lado, el uso eficiente de la tierra y de los recursos naturales contribuye a la generación de un proceso de desarrollo sostenible tanto en el mediano como en el largo plazo.

Tomando en cuenta esta experiencia, la gestión de AGRORURAL debe equilibrar la programación de las nuevas iniciativas de desarrollo rural tomando en cuenta la necesidad de generar resultados de corto plazo con la sostenibilidad de los proyectos. Debido a que la

²¹ Las comunidades seleccionadas para el estudio se encontraban en los distritos de Santa Cruz, Uticyacu y Chancaybaños (Cajamarca); Quiquijana y Ccatca (Cusco); y San Pedro de Pilas, Omas, Ayaviri y Cochas (Lima).

población tiende a privilegiar obras tangibles pero con bajo nivel de continuidad, se debe establecer una estrategia que combine inversiones con resultados rápidos pero sostenibles y proyectos de impacto a largo plazo que atiendan directamente las necesidades locales. Así mismo, tanto la asistencia técnica como la participación comunitaria son esenciales para garantizar un contexto social adecuado para la sostenibilidad del programa, priorizando aquellas intervenciones que puedan ser autofinanciadas al término de las acciones de AGRORURAL.

PARTE IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- Diagnóstico de la situación inicial:

La determinación del problema social y económico que AGRORURAL busca solucionar no se sustenta empíricamente por medio de la elaboración de una línea de base, diagnósticos de la población potencialmente beneficiaria y del territorio o un análisis de brechas sociales, económicas, tecnológicas y de infraestructura. Es por ello que, aunque los factores explicativos de las altas tasas de pobreza y baja competitividad están sustentados a nivel académica podrían no ser consistentes con la realidad de la sierra rural del Perú. Es fundamental, en este sentido, que se lleven a cabo las actividades de diagnóstico antes mencionadas para que los bienes y servicios que provea AGRORURAL respondan a las necesidades reales de la población rural.

- Matriz de Marco Lógico:

La Matriz de Marco Lógico no se encuentra sustentada empíricamente: no existe una relación causal identificada entre el propósito planteado y el fin, y entre los componentes y el propósito, ya que la ejecución de los componentes y sus actividades no necesariamente implican un incremento en la competitividad ni, por ende, una reducción de la pobreza rural.

La ausencia de un diagnóstico adecuado implica que el propósito del programa no se encuentre definido. De acuerdo con las características de la población rural, el fin es el adecuado; sin embargo, el propósito planteado restringe la actuación del programa, más aún si éste no posee una definición clara y precisa. Por otro lado los componentes planteados son excesivos y no corresponden a aquellos establecidos en el Manual Operativo y en otros documentos oficiales. Con respecto a los indicadores, no se han definido adecuadamente con la finalidad de evaluar el impacto del programa. Más bien, su planteamiento enfatiza la evaluación de procesos y comprobación de actividades. Sin embargo, los indicadores planteados varían año a año al igual que sus unidades de medida, y no se definen sus valores iniciales ni el horizonte temporal en el cual AGRORURAL esperaría obtener las metas establecidas. Todo ello genera una importante limitación para la implementación de un adecuado sistema de seguimiento y monitoreo que le permita a AGRORURAL determinar los impactos de los proyectos y programas que coordina y ejecuta.

- Estructura organizacional:

La organización de AGRORURAL no responde adecuadamente a los objetivos estratégicos de la entidad al concentrar en exceso la ejecución de los proyectos en la Dirección de

Operaciones dentro de la cual no habría funciones ni responsabilidades asignadas a determinados proyectos. Esto último podría generar una excesiva centralización en la ejecución y el surgimiento de ineficiencias asociadas a la capacidad de gestión y coordinación de los distintos programas y proyectos fusionados. Asimismo, AGRORURAL mantiene una estructura centralista y vertical heredada del ex – PRONAMACHCS que, aunque le permite aprovechar los recursos físicos y humanos ya establecidos, incrementa la probabilidad de fallas de coordinación e ineficiencias administrativas.

- Proceso de fusión:

Previamente a la creación de AGRORURAL, no existía una estrategia explícita ni un organismo público encargado de coordinar la lucha contra la pobreza rural. Además, en lo referente a los programas de desarrollo rural, existía una superposición de organismos dedicados a ello así como proyectos con financiamiento externo con objetivos globales similares. Así, para aprovechar las sinergias existentes entre proyectos, se crea AGRORURAL como entidad coordinadora de algunos de los programas dirigidos al desarrollo rural sostenible. No obstante, la ausencia de una estrategia estructurada que defina claramente el rol de AGRORURAL y las funciones que debía ejecutar cada una de las sedes centrales de los proyectos fusionados ha generado actualmente una limitada articulación entre ellos.

- Seguimiento y monitoreo:

La mayoría de proyectos cuentan con sus propios sistemas de seguimiento y monitoreo lo cual ocasiona dificultades cuando se busca la consolidación de un solo sistema ya que los indicadores utilizados, programas, métodos de verificación, entre otras herramientas pueden diferir entre cada una de las intervenciones. Asimismo, AGRORURAL no cuenta con una línea de base, herramienta fundamental a partir de la cual se establecen las metas del sistema. De esta forma, desde el inicio de sus operaciones, AGRORURAL no ha podido cumplir con su rol evaluador debido a la limitada capacidad que cuenta para consolidar los sistemas de seguimiento y monitoreo de los diversos programas. Todo ello ha impedido un proceso de retroalimentación para la toma de decisiones que permita identificar ineficiencias y cuellos de botella referente a la gestión del programa.

- Mecanismos de focalización:

AGRORURAL debe establecer mecanismos para identificar una tipología de beneficiarios (productores rurales con algún nivel de desarrollo económico y asociatividad, productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, productores ubicados en distintas regiones naturales) y desarrollar estrategias de intervención acorde con sus características y necesidades particulares pero manteniendo la globalidad, y el objetivo general y propósito del programa. De otro modo seguirá existiendo la posibilidad de que se generen problemas de filtración y subcobertura. Actualmente, aquellos departamentos con mayores tasas de pobreza cuentan con un número reducido de beneficiarios y éste se ha reducido aún más con la fusión.

- Ejecución del presupuesto:

En términos generales, para los años 2009 y 2010, el ex – PRONAMACHCS mejoró notablemente la ejecución presupuestal con respecto a los años 2007 y 2008, donde ésta

ascendía tan sólo a un 70.5%. Esto no se debería solamente a la creación de AGRORURAL sino también a que en años recientes ha existido un menor nivel de recursos para la implementación de proyectos. Sin embargo, con respecto a las metas presupuestales asociadas se tiene que no se asignó presupuesto a actividades que inicialmente estaban programadas.

En términos generales, existe cierto retraso en la transferencia de recursos destinados al mantenimiento de la infraestructura existente en todos los departamentos en donde se encontraba presente el ex – PRONAMACHCS, hecho que se mantiene al término del proceso de fusión.

Por otro lado, los criterios de asignación de recursos no se encuentran definidos tanto entre regiones como entre componentes. Actualmente existen indicios de un carácter regresivo en la asignación de recursos debido a que aquellos departamentos con altas tasas de pobreza como Huancavelica, Puno, Ayacucho y Apurímac cuentan con menores recursos que aquellos más pudientes.

- Evaluación de los productos provistos a la población

Aunque los productos provistos por AGRORURAL son consistentes con los componentes del programa y el árbol de problemas, éstos no se encuentran sustentados empíricamente mediante un adecuado análisis de brechas y un diagnóstico participativo que incluya a todos los actores involucrados. De esta forma, se ha desaprovechado la experiencia acumulado de proyectos como el ex – PRONAMACHCS y MARENASS en lo referente a mecanismos de participación y diagnóstico que permitían la provisión de bienes y servicios que se adecúen a la demanda y necesidades de la población.

El análisis de eficiencia en lo referente a la producción de los bienes y servicios que brinda AGRORURAL indicaría ésta ha sido limitada en los últimos años, ya que no sólo no se han definido indicadores que puedan medirse en el tiempo sino que existe un bajo nivel de ejecución del presupuesto para cumplir con las metas establecidas.

De acuerdo con las experiencias internacionales analizadas, se tiene que aquellos productos que poseen un mayor impacto en la calidad de vida de la población y en su nivel de ingresos están asociados a la construcción de pequeñas obras de riego y la transferencia tecnológica. Sin embargo, el tipo de producto provisto a la población no es el único determinante del éxito de un programa ya que también se debe tomar en cuenta el grado de participación comunitaria, el nivel de desarrollo del territorio, el capital humano, el tamaño de la comunidad, la calidad de la gestión, y la inclusión de programas de capacitación y asistencia técnica.

- Eficiencia:

Los resultados indicarían que, el gasto por beneficiario (subsidio), se ha reducido notablemente entre el 2009 y el 2010. Esto se debe, principalmente, a la reducción del presupuesto asociado a los componentes del ex – PRONAMACHCS, ya que los costos unitarios referenciales han disminuido considerablemente, sobretodo en el componente de infraestructura de riego.

- Sostenibilidad:

Al contar AGRORURAL con un rol coordinador y ejecutor de proyectos de inversión pública contribuye a la sostenibilidad de los proyectos ya que tiene la posibilidad de consolidar y liderar una estrategia de desarrollo rural integral y coherente. No obstante, la participación de los beneficiarios desde el diseño de los proyectos y en la asignación de recursos al interior de la comunidad es fundamental para crear un sentimiento de compromiso y apropiabilidad con el proyecto y, de esta forma, promover su sostenibilidad. En este sentido, AGRORURAL debe revalorizar los mecanismos implementados por el ex – PRONAMACHCS y MARENASS en relación a la participación de la comunidad en el diseño de proyectos, factor que ha perdido importancia luego de la fusión.

- Justificación de continuidad:

AGRORURAL es un programa fundamental para la lucha contra la pobreza rural ya que en ciertos territorios es la única institución presente de apoyo a las comunidades campesinas. Además, sus líneas de intervención representan iniciativas que deben ser apoyadas por el Estado Peruano ya que el mercado por sí sólo no generará una asignación eficiente de recursos. Sin embargo, presenta una serie de debilidades que deben solucionarse para que cumpla con las funciones que le fueron asignadas desde su creación. Ello, complementado con el aprovechamiento de la experiencia y lecciones aprendidas de los programas y proyectos fusionados, contribuye a que AGRORURAL posea el potencial de convertirse en un programa que contribuya a la reducción de la pobreza rural.

2. MATRIZ DE RECOMENDACIONES

Aspecto de Mejora o Problema identificado	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar AGRORURAL
Fin y propósito del Programa		
<p>El propósito del Programa al vincularlo a un concepto que no está adecuadamente definido como el de competitividad y la relación de ésta con la pobreza, no permite identificar qué se pretende lograr con la intervención.</p> <p>Existen además otros enunciados en los documentos de AGRORURAL que permiten inferir que pretende brindar servicios de coordinación e integración de proyectos de inversión pública agraria en el área rural.</p> <p>No se cuenta con un conjunto de información completa, indicadores, y relaciones empíricas que evidencien la necesidad o permanencia de AGRORURAL.</p> <p>Las metas de resultado de los productos y servicios del programa no están sustentadas en una evaluación de demandas o de cierre de brechas.</p>	<p>Precisar o redefinir el propósito del programa.</p> <p>Se propone: "el sector agrario y AGRORURAL cuentan con modelos innovadores de organización, adopción tecnológica, gestión productiva y acceso al sistema financiero que permiten la incorporación de productores agrarios a los mercados de productos y de factores de producción"</p>	<p>Realizar un diagnóstico sobre los problemas que existen actualmente en la sierra rural del país considerando las evaluaciones de demanda y cierre de brechas para establecer qué productos y servicios son requeridos por la población potencialmente beneficiaria.</p> <p>Preparar una línea de base que contribuya también a realizar pruebas de hipótesis sobre los eventuales factores explicativos, rescatando especialmente el aprendizaje del programa más antiguo: PRONAMACHCS.</p> <p>Desarrollar una línea base para su intervención en la selva rural, donde se indicará su articulación con la intervención ejecutada por los gobiernos regionales y locales. Asimismo, se podría definir si ocupará el espacio dejado por FONDEBOSQUE y si participará en las cuencas cocaleras o dejará esa estrategia sólo a DEVIDA.</p> <p>Elaborar un árbol de problemas, árbol de objetivos y medios con sustento empírico.</p>
Matriz de Marco Lógico		
<p>No se precisa bien el propósito del programa.</p> <p>No existe una relación causal sustentada entre el propósito planteado y el fin, y entre los componentes y el propósito, ya que la ejecución de los componentes y sus actividades no necesariamente implican un incremento en la competitividad ni, por ende una reducción de la pobreza rural.</p> <p>La definición del propósito dada en el POI 2011 de AGRORURAL: "porcentaje de beneficiarios que fortalecieron sus capacidades y aplican las técnicas aprendidas" es confusa y no es la adecuada para definir competitividad.</p>	<p>Definir los conceptos de pobreza y competitividad que serán utilizados por AGRORURAL para medir el impacto de los programas y proyectos que lo conforman.</p> <p>El sistema de seguimiento y monitoreo debe partir de la Matriz de Marco Lógico. Por lo tanto los indicadores que se reporten anualmente no deben ser distintos a los planteados en dicha matriz.</p> <p>Reorganizar los componentes del Programa o agrupar los componentes.</p>	<p>Preparar un nuevo marco lógico de AGRORURAL y por tipo de proyecto con la ayuda de un facilitador.</p> <p>Definir los indicadores de impacto tanto a nivel de fin como de propósito.</p> <p>Validar el marco lógico con <i>stakeholders</i> provenientes de los beneficiarios, otras entidades públicas que intervienen en el ámbito rural, comunidad académica, y organismos de cooperación técnica internacional.</p> <p>Considerar que el marco lógico no debe reemplazar el plan estratégico operativo del programa.</p>

<p>No se incluyen indicadores asociados a la seguridad alimentaria y la migración urbano-rural definidos en el árbol de problemas como efectos indirectos del bajo nivel de competitividad de los productores rurales.</p> <p>Los indicadores de impacto y resultado del programa no cuentan con valores iniciales ni se ha definido el horizonte temporal en el cual el programa plantea obtener los resultados esperados.</p> <p>Algunos componentes no se encuentran asociados al fin del programa. Por un lado, el manejo sostenible de los recursos naturales, y el fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios rurales podrían contribuir a la reducción de la pobreza rural. Por el contrario, el acceso a oportunidades de mercado; y la generación, acceso y uso de información agraria se encontrarían asociados al incremento de la competitividad ya que su población objetivo no necesariamente está compuesta por productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema.</p> <p>Los componentes o productos no diferencian entre tipos de beneficiarios (productores rurales con algún nivel de desarrollo económico y asociatividad, productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, productores ubicados en distintas regiones naturales).</p> <p>La Matriz de Marco Lógico no es consistente con el sistema de monitoreo con el que cuenta actualmente AGRORURAL. Las metas y logros reportados no corresponden a los indicadores planteados en dicha matriz</p>	<p>Se debe definir a qué objetivo específico de AGRORURAL corresponde cada proyecto o programa de tal forma que se pueda consolidar más fácilmente la información referida a las metas y logros de cada uno de ellos.</p> <p>Establecer un sistema único de monitoreo y seguimiento, en lugar de tener varios según proyectos.</p> <p>Definir de forma más precisa la población objetivo y potencial del programa, segmentándolos de ser necesario.</p>	<p>Agrupar los componentes actuales en dos líneas de intervención que agrupe componentes similares. Se propone: (i) el sector agrario y sus organizaciones de productores cuentan con modelos de intervención ajustados y validados, que permitan la incorporación de los agricultores rurales a una economía competitiva en el país; y (ii) el sector agrario ha desarrollado adecuadas estrategias de acceso, acompañamiento y evaluación de los modelos de intervención puestos en marcha dirigidos a los beneficiarios.</p>
--	---	---

Sistema de Seguimiento y Monitoreo

<p>Las metas de fin, propósito y resultado así como sus unidades de medida varían cada año lo que genera dificultades para mantener y consolidar un sistema de seguimiento y monitoreo continuo y, por lo tanto, evaluar posteriormente el</p>	<p>Las metas de fin, propósito y resultado deben mantenerse y referenciarse en el tiempo y deben sustentarse a partir de un diagnóstico anual del estado de recursos naturales, número de</p>	<p>Llevar a cabo un inventario georeferenciado del estado de los recursos naturales por cuenca (línea de base).</p> <p>Crear un sistema de seguimiento y monitoreo integrado en donde se</p>
--	---	--

<p>impacto del programa. Lo mismo ocurre con el reporte anual de logros de AGRORURAL.</p> <p>Si bien habría un esfuerzo con el programa Juntos, no existe aún una lista única de beneficiarios y de organizaciones de campesinos beneficiarios.</p>	<p>beneficiarios, número de organizaciones campesinas, hectáreas cultivables, entre otros.</p> <p>Los indicadores deben incorporar variables asociadas a la sostenibilidad de las inversiones, tanto a nivel e hogar, como organización campesina, cuenca, y unidad empresarial.</p> <p>Consolidar la información de beneficiarios por componente y producto de AGRORURAL.</p>	<p>mantengan las mismas metas, logros y componentes del programa.</p> <p>Crear un padrón de beneficiarios en donde se distinga su zona de residencia, componente de AGRORURAL en el que participa y producto que recibe.</p>
---	--	--

Estrategia de intervención

<p>Se ha perdido la experiencia acumulada de PRONAMACHCS y MARENASS en lo referente a la participación comunitaria en el diseño y ejecución de los proyectos. La evidencia empírica demuestra que este componente es esencial para el éxito de las intervenciones y contribuye a la sostenibilidad de los proyectos.</p> <p>Se ha perdido el enfoque de microcuenca desarrollado por PRONAMACHCS el cual es fundamental para la sostenibilidad de los proyectos asociados al manejo de recursos naturales.</p>	<p>Promover la participación comunitaria en el diseño y ejecución de los proyectos.</p> <p>Diseñar los programas y proyectos manteniendo un enfoque de microcuenca.</p>	<p>Aprovechar la experiencia acumulada de PRONAMACHCS en lo que respecta a la planificación participativa de los programas y proyectos.</p> <p>Llevar a cabo diagnósticos participativos de la problemática local a nivel de la microcuenca o a nivel de la comunidad dependiendo del proyecto que se pretenda implementar. A partir de estos diagnósticos se podrán elaborar planes o talleres de acción comunal cuyo objetivo sea la priorización y programación de proyectos.</p>
--	---	--

Mecanismos de focalización

<p>Los criterios de focalización no son uniformes entre los productos ofrecidos y, debido a su carácter excluyente y relativamente abierto pueden generar problemas de filtración. La definición de población objetivo no es consistente con los componentes del programa dirigidos a productores agrarios con un mayor nivel de desarrollo económico y asociatividad. Además, cada proyecto cuenta con sus propios criterios de focalización los cuales no necesariamente son compartidos por AGRORURAL en los documentos oficiales.</p>	<p>Los criterios de elegibilidad deben guardar consistencia con el propósito definido para el programa.</p>	<p>Implementar la primera recomendación.</p> <p>Proponer lineamientos para establecer criterios de elegibilidad.</p> <p>Simular la aplicación de los criterios de elegibilidad a una muestra de proyectos de los diversos componentes del programa para identificar posibles errores de focalización.</p>
---	---	---

Asignación de recursos		
<p>No existen lineamientos para distribuir el presupuesto entre componentes del programa y regiones.</p> <p>Los techos presupuestales se definen internamente de acuerdo con el POA.</p> <p>Los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR) no se crean normalmente sobre todo cuando los potenciales beneficiarios de los proyectos no cuentan con un alto nivel de asociatividad.</p>	<p>Fortalecer las funciones de los CLAR y extender su ámbito de intervención.</p> <p>Definir lineamientos específicos y transparentes que establezcan los techos presupuestales asignados a cada región y a cada componente del programa.</p> <p>La evaluación final de los proyectos ejecutados deberían reportar el retorno social ex post con la finalidad de conocer qué intervenciones generan un mayor retorno, con lo cual se puede distribuir mejor el presupuesto entre productos/componentes.</p>	
Gestión del Programa y rol coordinador		
<p>No existe una correspondencia entre las nuevas tareas/actividades de AGRORURAL y el tamaño y perfil del personal de la entidad.</p> <p>No existe aún una integración de los diversos programas fusionados que aumente la efectividad de la intervención; ni un estimado de los ahorros en recursos presupuestarios y humanos fruto de la fusión.</p> <p>Existen ciertas duplicidades en las intervenciones con programas tipo INCARGO, PCC, FONCODES y las inversiones públicas ejecutadas por los gobiernos regionales y locales.</p>	<p>Plantear los criterios para establecer el tamaño actual del programa y, definir qué tamaño se espera alcanzar en el mediano y largo plazo, ya que se pretende expandir las operaciones en la Selva rural. Por ejemplo, en territorios rurales como el VRAE, AGRORURAL Ayacucho no cuenta con una Agencia Zonal. Esto origina que aquellos beneficiarios potenciales de la zona no puedan acceder fácilmente a los proyectos que el programa ofrece.</p> <p>Justificar la fusión de los programas que actualmente coordina AGRORURAL.</p> <p>Insistir con los organismos cooperantes que se alineen con el planteamiento de organización e intervención de AGRORURAL modificando los contratos de préstamo de ser necesario, con la finalidad que contribuyan a una efectiva coordinación e integración de los programas.</p> <p>Especificar claramente a qué metas de AGRORURAL se</p>	<p>Diseñar un Plan Estratégico Operacional que defina las orientaciones y las acciones que se pretender implementar así como la ruta de expansión del programa y el diseño de los mecanismos de coordinación para integrar los proyectos existentes con aquellas nuevas iniciativas que se pretendan incorporar al Programa.</p> <p>Ánalisis de los ahorros en recursos humanos y presupuestales para determinar el impacto de la fusión y si ésta se encuentra justificada.</p>

	<p>encuentran asociadas cada programa fusionado, destacando los resultados de valoración económica de servicios ambientales.</p>	
Estructura organizacional		
<p>La organización de AGRORURAL no responde adecuadamente a los objetivos estratégicos de la entidad al concentrar en exceso la ejecución de los proyectos en la Dirección de Operaciones.</p> <p>La competencia sobre la inversión pública canalizada a través de AGRORURAL no ha sido completamente transferida, especialmente en las actividades que corresponden al ex - PRONAMACHCS. No existen reglas uniformes de cofinanciamiento entre el programa y los gobiernos subnacionales.</p>	<p>Validar el Manual Operativo propuesto por AGRORURAL que rea unidades especializadas que se encargarán de coordinar los proyectos de acuerdo a sus objetivos específicos.</p> <p>Es necesario que se defina con mayor claridad el rol que le compete a AGRORURAL en cada una de las regiones beneficiarias y distinguirlo de aquellas correspondientes a la Dirección Regional de Agricultura.</p> <p>Promover una política pública sobre cofinanciamiento, y sobre criterios de distribución de recursos por regiones por parte de AGRORURAL.</p>	
Sostenibilidad de los proyectos		
<p>Falta completar la definición y monitoreo de los criterios de sostenibilidad de las intervenciones.</p>	<p>Se necesitan construir indicadores de sostenibilidad de las intervenciones. Se debe considerar no sólo lo referente a capital físico y financiero, sino también el capital social, humano y ambiental, para monitorear indicadores sobre el fortalecimiento y la construcción de capacidades en el desarrollo de esos activos.</p>	



PARTE V: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

Alcázar, Lorena & Erik Wachtenheim (2001) "Determinantes del funcionamiento de los proyectos de FONCODES" Instituto APOYO.

APoyo Consultoría (2010), "Estudio de caso para un mejor impacto y sostenibilidad de los proyectos de PRONAMACHCS financiados por ex – JBIC"

Ballén, Mariana & Pedro Francke (2004), "Una evaluación de los programas de lucha contra la pobreza rural en el Perú: PRONAMACHCS y FONCODES". PUCP.

Banco Interamericano de Desarrollo (2002), "Estrategia para el Desarrollo Rural de los Países Andinos y el Caribe" Serie de Estudios Económicos y Sectoriales.

Coirolo, Luis & Túlio Barbosa (2002) "Estrategias de desarrollo rural y alivio de la pobreza en el noreste de Brasil". Banco Mundial.

Cox, Maximiliano (2004) "Descentralización programas de apoyo al desarrollo agro-rural local y participación de los productores rurales".

Echeverría, Rubén (2000) "*Options for rural poverty reduction in Latin America and the Caribbean*" CEPAL Review 70.

Escobal, Javier & Martín Valdivia (2004) "Perú: Hacia una estrategia de desarrollo para la Sierra Rural" GRADE.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (1995), Informe del Censo Agropecuario.

Kjöllerström, Mónica (2004) "Competitividad del sector agrícola y pobreza rural: el papel del gasto público en América Latina" CEPAL.

Maruyama, E.; Camila Alva & Máximo Torero (2009). "Análisis de cuellos de botella y priorización de inversiones para el desarrollo de la sierra rural del Perú". *International Food Policy Research Institute*.

Ministerio de Agricultura (2007), Memoria Institucional PRONAMACHCS

Ministerio de Agricultura (2008), Memoria Institucional PRONAMACHCS

Ministerio de Agricultura (2009), Memoria Institucional AGRORURAL

Ministerio de Agricultura (2010a), Memoria Institucional AGRORURAL

Ministerio de Agricultura (2010b), "Información Pública de la Intervención Pública Evaluada – AGRORURAL"

Ministerio de Agricultura (2011) "Propuesta de lineamientos de política para el desarrollo rural: Desde las experiencias del programa AGRORURAL del Ministerio de Agricultura"

Morera, Jorge (2000) "Agricultura, Recursos Naturales, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible en Costa Rica". Agronomía Mesoamericana.

Piñeiro, Martín (2005) "*Rural development in Latin America: Trends and Policies*" CEO.

PRONAMACHCS - UNALM (2001) "Enfoque intercultural para la gestión de las microcuencas andinas"

Saraceno, Elena (2001) "La experiencia europea de desarrollo rural y su utilidad para el contexto latinoamericano". Grupo de Asesores Políticos, Comisión Europea.

Villa, Juan Carlos (2007) "Integralidad de los programas de desarrollo rural en México" V Congreso Europeo CEISAL.

ANEXO 1: MATRIZ DE MARCO LÓGICO AGRORURAL

Descripción narrativa	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
FIN			
Reducir las condiciones de pobreza de las familias rurales en extrema pobreza	Al 2011 se ha reducido la pobreza de las familias rurales en extrema pobreza de X a Y	Estadísticas del INEI	Existe estabilidad macroeconómica, política y social.
PROPOSITO			
Mejorar los niveles de competitividad de los productores agrarios rurales fortaleciendo el desarrollo de capacidades y el acceso de los productores rurales a mercados.	Al 2011 se incrementa el nivel de competitividad de los productores agrarios apoyadas por el PROGRAMA de 36% a 42% (se ha tomado el factor gestión en lugar de competitividad).	Línea de base de beneficiarios del programa.	Política de gobierno orientada a fomentar la competitividad del agro.
		Encuesta a beneficiarios del programa.	
		Sistema de Información Agropecuaria de Consulta	
		Informe Ex – post	
COMPONENTES			
C.1 Manejo sostenible de los recursos naturales en el ámbito de las cuencas y litoral peruano	Al 2011 se ha incrementado de 27,160 a 36,954 (has) la cantidad de tierras recuperadas en la zona de intervención del PROGRAMA.	Líneas de Base del PROGRAMA Informe de medio término del PROGRAMA Informes de evaluación del PROGRAMA Encuestas a beneficiarios	Los beneficiarios comparten una conciencia ambiental favorable Condiciones climáticas favorables
	Al 2011 se ha incremento las áreas forestadas y reforestadas de 14, 750 a 23,250 (has) en la zona de intervención del PROGRAMA		
C.2 Facilitación para acceder a oportunidades de mercado	Al 2001 se ha incremento el valor de ventas de los negocios rurales de 15% a 62.1% en la zona de intervención del PROGRAMA		Se cuenta con políticas que promueven el desarrollo de pequeños negocios rurales.
	Al 2001, 28,275 de agricultores disponen de servicios de asesoría empresarial en la zona de intervención del PROGRAMA		Las entidades prestadoras brindar facilidades para acceder a financiamiento formal.
	Al 2011 se ha implementado 2,602 Planes de Negocio planes de negocio en la zona de intervención del PROGRAMA		
C.3 Mejorar la generación, acceso y uso de la información agraria	Al 2001 el 74% de agricultores participantes del PROGRAMA tienen acceso a información agraria suministrado por la SPA.		Existe un marco normativo que regule el sistema de información agraria
	Al 2011 se ha incrementado en 37% el nivel de acceso a información agraria por parte de los funcionarios de las Agencias Agrarias a nivel nacional.		Contar con financiamiento
	Al 2011 un 45% de agricultores ubicados en la zona de intervención del PROGRAMA dan uso a la información agraria brindada por la SPA.		Se cuenta con la oportunidad del financiamiento
C.4 Fortalecimiento de la gestión del sector público agrario	Al 2011 se ha aumentado el nivel de tecnicificación de las agencias agrarias a nivel nacional de 58% a 75% .		
	Al 2011 se ha incremento el nivel de capacidades del Personal de la DA, SPA en temas de planificación y gestión de nivel básico a nivel medio.		

Descripción narrativa	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
C.5 Facilitar el desarrollo de mercados de asistencia técnica	<p>Al 2011 70 Organizaciones de campesinos y microempresarios ubicados en la zona de intervención del PROGRAMA contratan servicios de asistencia técnica.</p> <p>Al 2011 930 de usuarios ubicados en la zona de intervención del PROGRAMA acceden a servicios de asistencia técnica facilitados por el PROGRAMA</p> <p>Al 2011 se cuenta con 70 Contratos suscritos entre oferentes y demandantes de servicios de asistencia técnica ubicados en la zona de intervención del PROGRAMA</p>		<p>Se cuenta localmente con Instituciones/Consultores especializados en brindar servicios de asistencia técnica.</p> <p>Se cuenta con la oportunidad del financiamiento</p>
C.6 Fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios rurales	Al 2011 se ha mejorado en 70,000 familias el nivel de activos de los productores agrarios rurales beneficiados con el PROGRAMA.		<p>Sinergias con otras inversiones públicas y privadas</p> <p>Se cuenta con la oportunidad del financiamiento</p>
ACTIVIDADES			
Componente 1: Manejo sostenible de los recursos naturales en el ámbito de las cuencas y litoral peruano			
A.1.1 Formulación de Plan de Manejo por micro cuenca:			
- Delimitación y caracterización del ámbito trabajar	X ámbitos de intervención delimitados y caracterizados (S/.....)	Documentos de zonificación ecológica económica	Contar con un plan de ordenamiento territorial
- Talleres de sensibilización	X número de talleres (S/.....)	Informes de talleres	
- Elaboración de diagnósticos participativos	X número de participantes (S/.....)	Lista de participantes	
- Conformación de los comités de gestión	X diagnósticos (S/.....)	Documento de diagnóstico	
- Elaboración de planes de acción	X comités de gestión (S/.....)	Acta de constitución de comité	
	X planes de manejo por micro cuenca (S/.....)	Documento de manejo de cuenca	
A.1.2 Obras de conservación de suelos y agua (prácticas mecánico estructurales)			
- Rehabilitación de andenes	X hectáreas rehabilitadas (S/.....)	Informes de supervisión	Condiciones climáticas favorables Participación activa de los beneficiarios Disponibilidad y oportunidad del presupuesto
- Construcción y reconstrucción de terrazas	X hectáreas de terrazas construidas (S/.....)	Informes de avance	
- Construcción y rehabilitación de zanjas de infiltración	15,096 hectáreas de zanjas construidas (S/ 6,071,148)	Informes trimestrales	
- Manejo de praderas	688 hectáreas de praderas manejadas (S/ 934,652)	Fichas de seguimiento	
- Protección de manantiales	X manantiales conservados (S/.....)	Cuaderno de obra	
- Construcción de drenes	X drenes construidos (S/.....)	Acta de entrega de obra	
A.1.3 Construcción y mantenimiento de infraestructura de riego menor			
- Construcción y/o mantenimiento de pequeñas obras de riego	X hectáreas nuevas incorporadas de tierra agrícola (S/.....) X mini presas construidas (S/.....) X reservorios construidos (S/.....)	Informes de supervisión Informes de avance	

Descripción narrativa	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
	X km de canales construidos (S/.....) X km de canales mejorados (S/.....) X obras de reforzamiento e interconexión de lagunas (S/.....) 448 perfiles aprobados (S/ 20,380,178) 430 expedientes técnicos aprobados (S/5,029,340)	Cuaderno de obra Acta de entrega de obra	
- Instalación de obras de riego tecnificado	X hectáreas nuevas incorporadas de tierra agrícola (S/.....) X módulos de riego por aspersión incorporados (S/232,530) X hectáreas con riego tecnificado incorporadas (S/408,166) X perfiles aprobados (S/.....) X expedientes técnicos aprobados (S/.....)		
A.1.4 Acciones de forestación y reforestación			
- Producción de plantones	65,020,000 millones de plantones producidos (S/5,959,880)	Informes de supervisión	
- Mejoramiento de superficie forestal	252 hectáreas forestadas (S/3,375,536) 20,766,776 plantones instalados (S/5,191,694)	Informes de avance	
- Instalación de viveros forestales	52 has. de viveros instalados (S/63,690)	Informes trimestrales Fichas de seguimiento	
A.1.5 Conservación, protección y monitoreo de las aves marinas en islas y puntas	X islas protegidas con guardianía (S/.....) X operativos en zonas de caza furtiva (S/.....) X (Población) de aves marinas censadas (S/.....) X censos anuales de control (S/.....)	Reportes de protección de islas y puntas guaneras Reportes de vigilancia de islas y puntas guaneras Reportes de vigilancia de islas y puntas guaneras Informe de censo	
A.1.6 Capacitación en manejo de recursos naturales y el medio ambiente	X eventos de capacitación (S/.....)		
Componente 2: Facilitación para acceder a oportunidades de mercado			
A.2.1 Organización de productores	X organizaciones formadas (S/.....)	Acta de constitución de organizaciones	Participación activa de los beneficiarios
A.2.2 Formalización de organizaciones de productores	X organizaciones formalizadas (S/.....)	Inscripción de la SUNARP	
A.2.3 Facilitar la vinculación de familias rurales al sistema financiero	X créditos otorgados (S/.....) X personas han accedido al crédito (S/.....)	Apertura de cuentas bancarias Listado de créditos otorgados por financieras	Existen productos financieros adecuados al productor agrario
A.2.4 Elaboración e implementación de planes de negocio a través de operadores	X planes de negocio formulados (S/.....) X planes de negocio implementados (S/.....)	Documento de plan de negocio Listado de compradores de la producción	Participación activa de los beneficiarios
A.2.5 Servicio especializados de apoyo a los negocios			

Descripción narrativa	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos	
- Sistema de información de mercados	X reportes de información de mercado (S/.....)	Encuestas a los usuarios Entrevistas a los usuarios		
- Generación de espacios de encuentro comercial	X eventos de encuentros comerciales (S/.....)	Informe de realización de feria	Participación activa de los beneficiarios	
	X participantes (S/.....)	Lista de participantes		
- Gestión de la calidad del producto	X registros sanitarios implementados (S/.....)	Documento de inscripción en DIGESA	Facilidades de instituciones especializadas en gestión de la calidad	
	X registros de marcas (S/.....)	Documento de registro en INDECOPI		
- Articulación al mercado	X toneladas vendidas (S/.....)	Comprobantes de pago	Se cuenta con mercados en expansión	
	X ingresos obtenidos (S/.....)	Libros contables		
A.2.6 Capacitación en gestión empresarial al sector rural	X personas capacitadas (S/.....)	Listados de participantes	Participación activa de los beneficiarios	
	X pasantías (S/.....)			
	X cursos (S/.....)	Informes de capacitadores		
	X visitas guiadas (S/.....)			
Componente 3: Mejorar la generación, acceso y uso de la información agraria				
A.3.1 Sistema de estadísticas agropecuarias mejorado	30 Informes – Marcos Muestrales mejorados (S/6,453,148)	Informes de marcos muéstrales	Se cuenta con información confiable y especializada	
	X Encuestas de producción y ventas “mejoradas” (S/.....)	Encuestas desarrolladas		
A.3.2 Red de información integrada y descentralizada	34 Instituciones Interconectadas (S/4,937,148)	Reporte de Información	Software adecuado y disponible	
A.3.3 Contenidos y servicios de información puntual desarrollados	10 Contenidos y servicios de información mejorados (S/)	Documentos de consultoría	Consultores especializados en temas de servicios de información	
A.3.4 Agentes capacitados en uso y aprovechamiento de la información	X Agentes capacitados en uso de la información (S/.....)	Listado de Participantes Informe de los Capacitadores	Personal especializado en capacitación	
Componente 4: Fortalecimiento de la gestión del sector público agrario				
A.4.1 Fortalecimiento operativo de las DRA y AA (mejorando infraestructura y equipamiento)	X AA mejoradas con amueblamiento, vehículos, equipos informáticos, e infraestructura mejorada (S/.....)	Informe de Supervisión Reporte de Patrimonio y Logística	Disponibilidad Presupuestal Oportuna	
	X Salas de capacitación acondicionadas (S/.....)			
A.4.2 Desarrollo de capacidades de las DRA, AA, y OGPA en temas de planificación y gestión	X Módulos de capacitación diseñados (S/.....)	Listado de Participantes al módulo “Y”	Personal especializado en capacitación de adultos	
	X Módulos de capacitación implementados (S/.....)	Informes del capacitador del módulo “Y”		
	X Diplomados aprobados (S/.....)			
A.4.3 Sistema integrado de planeamiento estratégico, operativo y presupuestal del MINAG y DRA.	X Software en planeamiento estratégico validado (S/.....)	Reportes de sistemas Documentos del sistema de planeamiento	Se cuenta con equipamiento tecnológico adecuado	
	X Manual de operaciones (S/.....)			
A.4.4 Modelo organizacional para DRA formulado	X Modelo organizacional establecido (S/.....)	Documento de modelo organizacional		
A.4.5 Sistema integrado de monitoreo y evaluación del MINAG y DRA	X Software de monitoreo y evaluación adecuados (S/.....)	Reportes de sistemas	Se cuenta con equipamiento tecnológico adecuado	

Descripción narrativa	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
	X Manual de Operaciones (S/.....)	Documento de Monitoreo	
Componente 5: Facilitar el desarrollo de mercados de asistencia técnica			
A.5.1 Fortalecimiento y desarrollo de capacidades innovadoras, revaloradas e inclusión de los productores y organizaciones	X Eventos para mejorar competitividad (S/.....) X Eventos de promoción del ahorro para la mujer campesina (S/.....) X Asistencias técnicas metodología campesino a campesino (S/.....) X Eventos de extensión (S/.....) X Eventos para revalorar los productos culturales (S/.....) X Eventos para sistematizar conocimientos locales (S/.....)	Informe de Capacitadores Listado de Participantes en eventos "Y" Informes de supervisión Informe de evaluación de capacitaciones	1. Interés de los participantes 2. Temas de capacitación demandados por los participantes 3. Personal capacitado en temas priorizados y disponibles
A.5.2 Promover la organización y encuentro de la demanda de servicios	X Campañas de difusión (S/.....) X Talleres de articulación hacia el oferente del servicio (S/.....)		
A.5.3 Capacitar a demandantes y oferentes de servicios de asistencia técnica privada	X Cursos (S/.....)		
Componente 6: Fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios rurales			
A.6.1 Incentivos brindados para formación de activos físicos mediante concursos	X Premios (S/.....)	Informe de concursos	
A.6.2 Construcción de obras rurales	X Obras rurales (S/.....) X Almacenes (S/.....) X Invernaderos (S/.....) X Cobertizos (S/.....)	Expedientes aprobados Informe de avance de obra Informes de Supervisión Liquidación de obra Acta de entrega de obra	Demanda de los Beneficiarios Disponibilidad y oportunidad Presupuestal
A.6.3 Apoyo a la producción agrícola	X Hectáreas de cultivo agrícola (S/.....) X Hectáreas de pastos instalados (S/.....) X Herramientas entregadas (S/.....)	Informes de monitoreo, supervisión y evaluación	
A.6.4 Adquisición de maquinaria e implementos agrícolas	X Unidades de maquinarias adquiridas (S/.....)	Reporte de verificación de servicios	
A.6.5 Comercialización del guano de isla	X Toneladas vendidas (S/.....) X Ingresos obtenidos (S/.....)	Reporte de Ingresos por ventas Reporte de toneladas vendidas	Mantenimiento de la población de aves guaneras

ANEXO 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN Y TRANSFERENCIAS DE RECURSOS

