



PLAN ESTRATÉGICO HEIFER PERÚ 2008- 2012

Tabla de Contenido

STRATEGIC PLAN COVERSHEET	2
INTRODUCCIÓN	3
A. DEFINIENDO LA SITUACION.....	4
A.1. Contexto Externo.....	4
A.2. Contexto Interno.....	9
A.2.1 Historia de Heifer Peru	9
A.2.2. Retos para el crecimiento institucional.....	10
B. VISION FUTURA	13
B.1. Misión y Visión de Heifer International.....	13
B.2. Declaración del Modelo de Desarrollo de las Américas	14
B.3. Propósito de Heifer Perú.....	15
B.4. Valores de Heifer Peru	15
B.5. Soberanía Alimentaria como marco de orientación para Heifer Perú.....	16
B.6. Temas de intervención.....	18
C. PLAN DE PROGRAMA (Objetivos, Indicadores y Estrategias).....	21
C.1. Construir modos de vida y sistemas alimentarios sostenibles	22
C.2. Promover los conocimientos, las destrezas y el poder	26
C.3. Influir en las políticas, los sistemas y las prácticas	28
C.4. Desarrollo y Mejoramiento Organizativo.....	30
D. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION.....	33
E. NECESIDADES PROYECTADAS DE RECURSOS	34
E.1. Estructura organizacional	34
E.2. Personal.....	35
E.3. Recursos Financieros.....	36
Referencias de Documentos	37

STRATEGIC PLAN COVERSHEET

Name of Program: (U.S. Region, Country, Multi-country Region, or Area)	Peru Country Program
Area Program:	América
Dates Covered by the Plan:	January 2008 to June 2013
Date of Strategic Planning Workshop:	Partners meetings: 1 .- November 13 th ; 2007, Piura 2 .- November 04 th 07, 2007, Cusco Program review workshop: October 08-25, 2007 Planning workshop: December 11 - 14, 2007
Facilitator(s) of Strategic Planning Workshop:	Ernesto Gonzáles Marilyn Murphy Larissa Barry
Location of Strategic Planning Workshop:	Lima, Peru
Participants in the Development of the Strategic Plan (Check all that apply):	Local Heifer Staff: 21 Other Heifer Staff from the Region: 04 Headquarters Area Program Staff: 03 Other Headquarters Staff: 03 Partner Organization Representatives: 15 partners: Extension Agents: Project Participants: 13 Board Representatives: 10 Community Leaders: 10 Volunteers: 0 Other
Submitted for Approval to Headquarters by:	Alfredo Garcia, on March 28 th.

Contact Person: Alfredo Garcia, Director Nacional**Date:**

Date Plan Approved at Headquarters:

INTRODUCCIÓN

Heifer Internacional interviene en el Perú desde 1963, pasando por diferentes etapas que han ido complementando su accionar y construyendo su modelo de desarrollo. La institución ha crecido significativamente, sobretodo a partir del 2003 con la implementación del Plan Estratégico 2003-2007; el crecimiento se ha dado tanto en el aspecto financiero como el programático, en preparación para realidades complejas y en respuesta al enfoque de desarrollo humano que lo orienta. Así la Oficina de Heifer Perú ha ido transformándose de acuerdo a los retos asumidos y tratando de responder a su misión con una modalidad de intervención más coherente; en este sentido es importante mencionar que la institución funciona con una estructura orgánica que busca potenciar el desempeño colectivo e individual de sus integrantes.

Este Plan Estratégico es producto de un proceso de reflexión que se inicio en junio del 2007, con la etapa de Evaluación del Programa Nacional con la revisión de lo alcanzado por el Programa Nacional en el marco del Plan Estratégico anterior; a lo largo de cinco meses buscó generar recomendaciones y aprendizajes para fortalecer las capacidades del equipo, a través de un proceso de revisión referido al avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos, las metodologías utilizadas, los enfoques incorporados y los procesos claves identificados para alcanzar un impacto de calidad. Tiempo en el cual tuvimos la Evaluación Externa del Programa Nacional, realizado entre el 10 y el 26 de octubre del 2007 con la participación de consultores externos.

Posteriormente, inicia la etapa de Planeación Estratégica, marcado por momentos de reflexión y profundización del conocimiento del personal sobre el contexto y realidad peruana para dar respuesta a los temas que nos conciernen como institución, y tener criterios básicos para nuestro quehacer. Así, entre Octubre y Diciembre del 2007, el equipo institucional, representantes de organizaciones locales y contrapartes participó en Mesas Regionales de Discusión y el Taller de Planificación Estratégica. Posteriormente se tuvo una reunión específica del Comité de Coordinación de Heifer Perú, afín de revisar el Plan Estratégico y avanzar en el diseño del Área Prioritaria referida al Desarrollo Organizacional

Finalmente se nombro una Comisión para la redacción del documento final del Plan Estratégico, el cual se trabajó a partir de los insumos que fueron ordenados durante el proceso de planeamiento. En ese sentido, el Plan Estratégico 2008- 2012, es un documento producto de un proceso democrático, ampliamente participativo, siguiendo el método de Planificación Basado en Valores, respondiendo a una dinámica intercultural con equidad, planteando orientaciones para el crecimiento.

A. DEFINIENDO LA SITUACION

Es importante conocer el panorama nacional para identificar los factores, organizaciones y temas que confluyen y demarcan el contexto social, que pueden significar oportunidades, pero ser también limitantes de un proceso de desarrollo interno.

A continuación las principales fuerzas externas e internas que influirán en nuestro accionar:

A.1. Contexto Externo

El Perú, es un país con un régimen democrático,- desde el año 2000 -, y una larga historia; enmarcado en una cultura de paz, megadiverso, multiétnico, pluricultural y multilingüista. Se asienta en un territorio de 1.25 millones de Km². Tenemos una población ⁽¹⁾ de 27,219.264 millones de habitantes, divididos en tres zonas geográficas: costa (zona árida), sierra (valles interandinos y alta montaña) y selva (amazonia). La mayoría de la población se asienta en la zona urbana (74%) y la población rural representa el 26%. de la población. Lima, capital de la Republica, concentra a casi 8.5 millones de habitantes.

Con un crecimiento económico sostenido en los últimos 7 años de una tasa que se ha elevado del 4% al 6 % anual, pero con una redistribución inequitativa de la riqueza, que limita el desarrollo económico, propiciando patrones de injusticia social. Los principales problemas en del Perú de hoy se pueden sintetizar en la situación de pobreza en que se encuentra el 48 % de la población del campo y en la ciudad; el cambio climático: la desertificación y pérdida de la biodiversidad biológica y cultural; y con una gran dependencia alimentaria y dependencia de los mandatos del mercado; y teniendo un Estado absolutamente centralista, no solo en términos económicos sino también políticos. Ello solo se puede explicar por un régimen económico y social excluyente, que privilegia la extracción y explotación indiscriminada de los recursos naturales, la inversión de las grandes transnacionales y extranjera; además de una política agraria que discrimina al pequeño agricultor y a las comunidades campesinas, cuyo principio básico es el libre mercado como el único asignador de los recursos. Pero este sistema y políticas, encuentran resistencia en el sector rural, gracias a una agricultura de subsistencia, a una no dependencia del mercado y a una cada vez mayor articulación de los diferentes sectores agrarios en defensa de sus intereses.

La inequidad se traduce en **la situación de pobreza** en la que vive el 48.7%⁽²⁾ de la población peruana a nivel nacional; la zona urbana alcanza el 36.8%, mientras que en la zona rural alcanza un 70.9% de pobres del total de la población rural; y esta se eleva en la sierra rural al 77.3%. Por ello se dice que la pobreza tiene un sello predominantemente andino y rural. Pero ello no invalida la cantidad de personas que viven en situación de pobreza en las zonas urbanas, lo cual también requiere un tratamiento especial.

Como se ve el sector rural es el más empobrecido e invisibilizado del país, siendo necesario resaltar que son las mujeres y los jóvenes campesinos el grupo más vulnerable y afectado por el desarrollo económico imperante; por ello se dice que la «pobreza tiene rostro de mujer».

(1) Cifras del último Censo Nacional realizado en el 2005 por el INEI

(2) Según datos INEI 2006

**PERU: LA POBREZA SEGÚN AMBITOS
GEOGRAFICOS**
(% del total de la población)

AMBITOS GEOGRAFICOS	ANO 2005
Total nacional	48,70
Área de residencia	
Urbana	36,80
Rural	70,90
Dominios geográficos	
Costa urbana	32,20
Costa rural	50,00
Sierra urbana	44,40
Sierra rural	77,30
Selva urbana	53,90
Selva rural	65,60
Lima metropolitana	32,60

Fuente: INEI, 2006

A pesar del proceso de regionalización puesta en marcha, en el cual se han establecido gobiernos regionales, el **Perú sigue siendo un país profundamente centralista**, teniendo a Lima, como concentradora del poder político y económico, de las principales empresas, órganos de gobiernos, universidades, etc. Y ello se acentúa porque el proceso de regionalización, encuentra a los pueblos y comunidades campesinas, con organizaciones debilitadas y a las instituciones regionales y municipales con escasas capacidades organizativas y técnicas para enfrentar los retos del nuevo contexto político, social y económico que vivimos. Y al mismo tiempo la descentralización tiene debilidades en los procesos realmente democratizadores, los mecanismos de participación regional y local no están garantizando ni la participación de las comunidades campesinas ni su incidencia en la toma de decisiones; ni mucho menos existe una autentica delegación de responsabilidades y decisiones desde el Estado central hacia los espacios de poder regional y local.

La historia reciente de **violencia política y dictadura fujimorista**, hizo que los movimientos y organizaciones del espacio rural perdieran fuerza en la década de los 80 y 90, produciéndose desplazamientos forzados y asesinatos de líderes y miembros de las comunidades campesinas y del movimiento popular; y destruyendo el tejido social e institucional existente, como de los partidos políticos, los sindicatos, los movimientos campesinos, etc. Así la comunidad campesina quedo relegada, hasta ahora en pleno 2007 y 2008 que los sistemas de explotación de sus recursos naturales (la minería) provocaron que retome fuerza el movimiento campesino, esta vez de manera espontánea y sin una organización fuerte, pero con actores que creen en la necesidad de empoderarse y poner en agenda pública sus derechos y demandas.

Otro aspecto son las consecuencias de un mundo crecientemente globalizado, que aplica políticas neoliberales a todo nivel, privilegiando la incidencia del capital externo y privado. Y que en el Perú,- a partir de la década de los 90's -, no sólo se vende y concesiona la propiedad del Estado al sector privado, principalmente de capitales extranjeros, sino que además la propiedad privada nacional es adquirida por el capital privado extranjero. Esto genera crecientes diferencias y polaridades territoriales y sociales, con especial incidencia en el campo. ⁽³⁾. Dado que el modelo supone que es el mercado el mejor asignador de los recursos.

⁽³⁾ Javier Diez Canseco, Conferencia Magistral: "Realidad Nacional y Globalización" realizada en el Taller de Planeamiento Estratégico de Heifer Peru, Lima 11-14 diciembre del 2007

De la situación agraria y la dependencia alimentaria

La zona rural es un espacio integral, que posee una diversidad de culturas vivas y una gran riqueza en recursos naturales; geográficamente va desde los valles costeros a las cordilleras andinas que separan a la zona andina de las cuencas amazónicas,- dado que por su configuración natural son ecosistemas que van desde el nivel del mar hasta los 6,768 m.s.n.m -; posee una gran diversidad biológica y cultural; presenta una heterogeneidad ambiental, diversidad de microclimas; biodiversidad; conocimiento de tecnología agrícola andina⁽⁴⁾ y manejo ambiental sostenible de pisos ecológicos. En la zonas rurales la pequeña propiedad y el minifundio predominan, sobretudo en la sierra peruana, tal es así, que más del 50% de las unidades agropecuarias tiene menos de 3 Ha.

Las **comunidades campesinas**, - mayormente indígenas-, constituyen una forma propia, democrática y peculiar de organización social de un amplio sector de la población rural, y es uno de los pilares de la estructura agraria andina. Poseen tres características fundamentales: Propiedad colectiva de la tierra que es usufructuado por sus miembros de manera individual y colectiva; una forma de organización social basada especialmente en la reciprocidad y en un particular sistema de participación de las bases; y el mantenimiento de un patrón cultural singular que recoge elementos de la cosmovisión andina. Son espacios que permiten la reproducción social, cultural y económica de un amplio sector de la población peruana, en gran parte marginada por las políticas del Estado

Las comunidades campesinas deben ser apreciadas no solo desde un punto de vista histórico y cultural. En efecto, las 6,000 comunidades campesinas reconocidas en el país poseen,- conforme al III Censo Nacional Agropecuario-, el 39.8% del total de tierras de uso agropecuario, en su mayoría cubiertas de pastos naturales; y albergan a 2.5 millones de personas. La mayor parte de estas comunidades se encuentra ubicada en las regiones montañosas y más pobres del país; cuya producción abastece de alimentos para el mercado interno; y su participación en la oferta agropecuaria nacional oscila entre el 25 y el 30% del valor bruto de la producción. ⁽⁵⁾.

Y también, a lo largo de su historia las comunidades han mostrado que son capaces de asumir grandes retos: cuentan con diversidad de cultivos, crianzas y productos, manejo del territorio y de los pisos ecológicos y son poseedores de los saberes indígenas para un desarrollo sustentable, poseen una enorme riqueza en los recursos que manejan, diversidad de sus productos y la calidad alimentaria y etno-medicinal⁽⁶⁾. Y a nivel socio-organizativo y político, parece demostrar la gran capacidad de resistencia y adecuación de las comunidades campesinas a la cambiante realidad, especialmente luego de realizada la reforma agraria. No debemos dejar de lado los conflictos donde comunidades campesinas y nativas se enfrentan con empresas mineras, madereras, petroleras y de otro tipo. En la actualidad los principales desafíos y demandas de las comunidades: la titulación de las tierras comunales y su incorporación al catastro nacional de tierras, para que se garantice el derecho de

⁽⁴⁾ Concepto trabajado por Jhon Earls, Físico en la Universidad Walles of South, en Sidney, Australia; Antropólogo por la Universidad de Huamanga, en el Perú, y Doctor en la University of Illinois.

⁽⁵⁾ Grupo ALLPA, Las comunidades campesinas retos para el próximo gobierno 2006-2011, Lima, CEPES 2006. Y Jenifer Bonilla. Importancia del sector rural y las comunidades campesinas en el desarrollo peruano, Lima, Centro Peruano de Estudios Sociales, CEPES, 2006

⁽⁶⁾ Katia Melgarejo, Informe sobre las comunidades campesinas, Lima, Heifer Peru, Junio del 2007

propiedad y la no aplicabilidad del inconstitucional DL 1015 ⁽⁷⁾ que permitiría la privatización de las tierras comunales.

El modelo de desarrollo socio-económico mundial imperante, en los últimos 50 años ha elevado la capacidad de consumo de un porcentaje de la población de los países desarrollados, con prácticas nocivas para el deterioro ambiental de nuestro planeta como la deforestación; sobrepastoreo; uso intensivo de agroquímicos en la agricultura; sobreexplotación de recursos naturales como las actividades extractivas ubicadas en su mayoría en cabeceras de cuenca, presión social; y la predominancia del capital y las relaciones de mercado por encima de las necesidades de la población. Así, los ecosistemas y nichos ecológicos del productor agrario se han transformado en ecosistemas frágiles, empobrecidos y de difícil situación para los pobladores y pequeños productores y campesinos peruanos ⁽⁸⁾.

Actualmente esta sucediendo un hecho paradójico en cuanto la relación entre “el proceso de globalización, y sus consecuencias sobre la alimentación de la población, sobre todo de los sectores más pobres, brindando argumentos cada vez más sólidos en favor de la soberanía alimentaria. La apertura internacional de los mercados y los acuerdos bilaterales y multilaterales restringen severamente las opciones de los gobiernos para definir políticas que protejan a sus ciudadanos de las amenazas a la seguridad alimentaria. En efecto, lo que está es que:

1. Los precios internacionales de los alimentos están subiendo y empujan hacia arriba los precios nacionales. Los países pobres son los más perjudicados y, dentro de ellos, los sectores poblacionales de menores ingresos.
2. Los incentivos económicos para la producción de biocombustibles están presionando el uso de la tierra hacia cultivos para esa industria, en vez de destinarla a la producción de alimentos.
3. La apertura de los mercados agrarios, estimulada por la elevación de los precios, permite que entidades financieras con fines especulativos compren tierras agrícolas a escala global. Según la agencia Reuters (13.3.2008), «los bancos de inversión y los fondos de cobertura (*hedge funds*) están acaparando grandes áreas de tierra agrícola en el mundo».
4. La agricultura basada en el petróleo (urea, combustible para motores y para transportar productos agrícolas grandes distancias, etc.) es cada vez más cara e ineficiente (en términos de balance energético).

Para contrarrestar estas cuatro tendencias es necesario que los gobiernos gocen de mayor autonomía para definir sus políticas agrarias y alimentarias, que la producción doméstica esté en capacidad de proveer lo sustancial de las necesidades alimentarias de toda la población, y que, por ende, se apoye a los pequeños y medianos productores agrarios, pues son los principales proveedores de alimentos del país. Esto no significa autarquía ni aislamiento de los mercados, sino gestión de los mercados en función de los intereses nacionales (de toda la población). Eso es casi lo mismo que han estado haciendo los europeos en los últimos sesenta años”.⁽⁹⁾

En esta situación tenemos la firma del **Tratado de Libre Comercio – TLC con los Estados Unidos**, que constituye una amenaza para los pequeños productores y las comunidades campesinas, por cuanto la producción local campesina no podrá competir con los productos subsidiados provenientes de los EEUU; de igual modo se acentuará la dependencia alimentaria de las familias, por el consumo de productos

⁽⁷⁾ El gobierno peruano promulgo una ley (mayo 2008) que establece: Que para la venta de tierras comunales a los comuneros (as), se requiere el voto del **50% (la mitad) de comuneros (as) asistentes a la asamblea comunal** instalada con el quórum correspondiente. La respuesta de los campesinos (as) comuneros (as), ha sido la demanda por la revocatoria de dicha ley inconstitucional y que va en contra del decreto 169 de la OIT.

⁽⁸⁾ Enrique Mayer. Casa, Chacra y dinero: Economías domesticas y ecología en los Andes. Lima: IEP, 2004. (Estudios de la Sociedad Rural, 28).

⁽⁹⁾ Revista Agraria, Nro. 94, Lima, CEPES, Abril del 2008; distribuido por el diario La Republica.

importados dejando de consumir los productos nativos; es más la libre importación de semillas transgénicas de maíz, soya y otros generará directamente la pérdida de la biodiversidad en semillas de maíz, papa y otros productos locales, sometiendo de esta manera a las familias campesinas a la pobreza extrema y al abandono del área rural. Porque, el TLC solo favorece a la agroexportación que representa tan sólo el 7,3% del total Nacional de producción agraria.

Por tanto creemos que el desarrollo rural sostenible y el apoyo al desarrollo de la pequeña agricultura campesina es central para la superación de la pobreza y el desarrollo económico en general.

Perdida de la biodiversidad y el cambio climático

Una de las características fundamentales de la economía peruana ha estado basada en la relativa abundancia de recursos naturales,- el Perú es el quinto país con mayor biodiversidad a nivel mundial-, lo que ha determinado un patrón de inserción en el mercado internacional como proveedores de materias primas. Este hecho ha tenido una repercusión directa en nuestra historia, en la pérdida de la biodiversidad y el deterioro del medioambiente. Por ejemplo, **la minería en el Perú**, como otras actividades extractivas, ha significado un impacto negativo para los diversos ecosistemas, áreas de influencia, cuencas, y recursos que las comunidades campesinas administran históricamente. Por tanto, una fuente constante de conflicto social-cultural y económico, que cuestiona, con sus prácticas, el universo cultural andino y amazónico de los/as pobladores de las comunidades, en la que el agua cumple un rol ordenador de la vida, y la tierra es la base en la que se sustenta. Además debemos de tener en cuenta que la actividad minera con las practicas actuales, no es ni será sostenible en el tiempo, tiene un plazo de vida,- en el que sus efectos contaminantes no acaban cuando cierra la mina ⁽¹⁰⁾-, trae efectos negativos a nivel ambiental, social, económico, salud y cultural. Por ello la lucha de los campesinos no es estar en contra del desarrollo económico, sino por establecer una industria extractiva ambientalmente saludable.

Junto a ello vivimos también los efectos del **cambio climático** que han acaecido por una sobreexplotación de los recursos naturales e industria a nivel mundial, los que se constituyen en un desafío ambiental que afecta seriamente el potencial de lograr una mejora en la calidad de vida de la población. Los impactos más severos que se anticipan, incluyen una menor disponibilidad de agua; una menor productividad agrícola y por tanto encarecimiento de los alimentos; cambios en la composición y productividad de la biodiversidad y de los sistemas ecológicos como el de los bosques y los glaciares; muchos campesinos ya no tienen una orientación fija para su ciclo agrícola; daños y desplazamiento de la población a causa de un creciente nivel del mar y las inundaciones provocadas por lluvias cuantiosas; y una mayor incidencia de la mortalidad atribuible al calor y la exposición a las enfermedades transmitidas por vectores y el agua.

El cambio climático no puede considerarse como un fenómeno aislado sino más bien como parte de una serie de efectos provocados por prácticas insostenibles, ligados a otros desafíos ambientales de diversa índole. Los cambios en el uso de los suelos, por ejemplo, la eliminación de la cubierta forestal para dar paso a la ganadería intensiva, proceso que ha generado la destrucción de grandes extensiones de selva tropical húmeda en la región amazónica, no sólo provoca la pérdida de biodiversidad, sino que

(10)Doris Balbín y Jaime Amenazaga. Environmental Regulation of Mine Waters in South America. "Estado de la situación sobre la Gestión del agua en la Minería: El caso Peruano". Proyecto ERMISA 2006.

<http://www.labor.org.pe/webermisa/images/ERMISA%20D1.pdf>

también elimina los sumideros de carbono, contribuyendo así a un incremento de la contaminación del aire. Algunas acciones que podemos promover para reducir el impacto del cambio climático ⁽¹¹⁾ es : *Fortalecer el conocimiento y la información* sobre los ecosistemas vulnerables y la salud humana; *Evaluar el impacto del cambio climático* y las implicaciones del mismo para el desarrollo sostenible; *Analizar las opciones de política* e identificar y apoyar las medidas de adaptación prioritarias; y de manera concreta comprometernos en un proceso intenso de reforestación de todas las zonas, pero principalmente en las altas montañas y los bosques secos y tropicales.

A.2. Contexto Interno

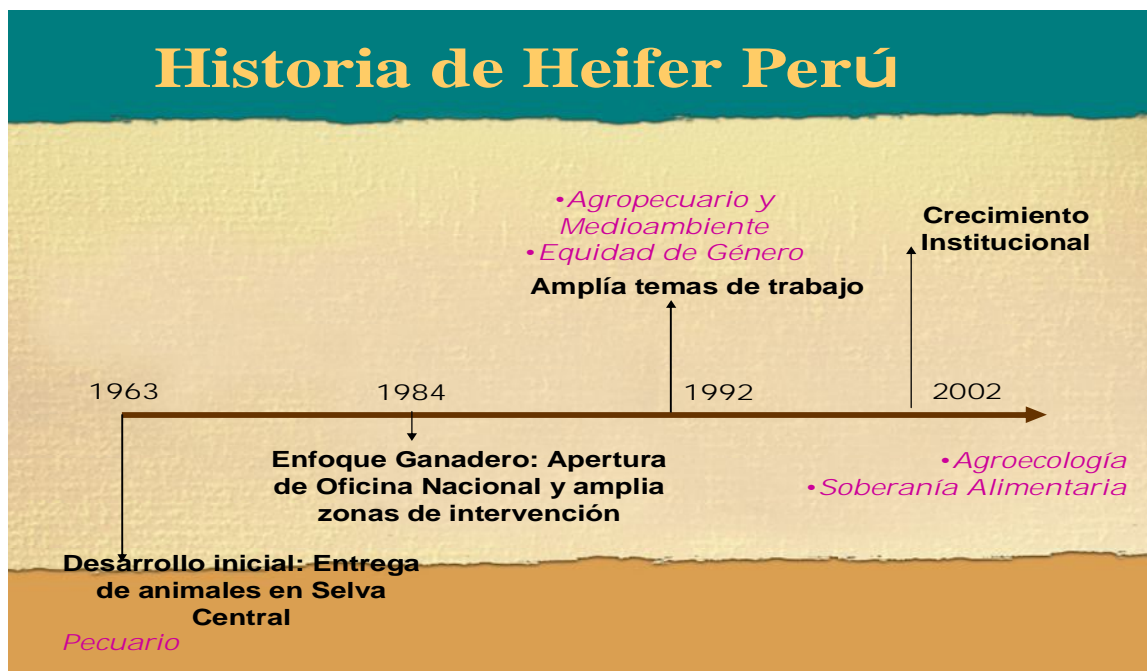
A.2.1 Historia de Heifer Peru

Desde las primeras acciones realizadas en nuestro país, hace ya 45 años, la historia de Heifer Perú ha sido de una constante colaboración y compromiso con el desarrollo rural.

- *Primera etapa: desarrollo inicial (1963-1984)* En los primeros diecisiete años se implementaron acciones esporádicas relacionadas a la donación de vacunos y animales menores a comunidades indígenas de la Amazonía y; el intento de iniciar un programa de mejoramiento genético en localidades de Piura, mediante la introducción de caprinos mejorados. En ambas acciones Heifer concertó esfuerzos institucionales, principalmente con iglesias amigas y el Hospital de Pucallpa, y Universidades como la Católica y Agraria La Molina en Lima.
- *Segunda etapa: el enfoque básicamente ganadero (1984-1992):* En el año 1984 se establece la Oficina de la Representación Nacional incorporándose la modalidad de trabajo a través de Cartas de Acuerdo, lo que implicó establecer relaciones de cooperación formales con organizaciones de base, ONG, entidades públicas, universidades, entre otros. Asimismo, la cobertura geográfica de actuación se amplió a los departamentos de Piura y Puno. Debido a la inseguridad provocada por la situación de violencia política vivida en el Perú en las décadas del 80 y 90, especialmente en las zonas rurales de la sierra central y sur del país, se tomó la decisión de concentrar el trabajo en el departamento de Piura.
- *Tercera etapa: medioambiente, género y producción pecuaria (1992-2001):* La dinámica generada en la etapa anterior llevó a una definición de nuevos temas centrales en la intervención institucional; además se inicia la ejecución de Cartas de Acuerdo en Piura, en el ámbito de los bosques secos, orientadas a la lucha contra la desertificación. Dentro de un esquema de colaboración interinstitucional se logró co-financiar las actividades de Heifer contándose para ello con aporte de otras fuentes de cooperación. Además se incorpora, de manera tangible, el enfoque de género y la preocupación por el deterioro del medioambiente. En los últimos años del periodo se inicia un proceso de ampliación de zonas de intervención otras regiones del país.
- *Cuarta Etapa: El crecimiento institucional (2002 a la actualidad).* Dentro de un contexto favorable de cambio institucional de Heifer International, Heifer Perú inicia un proceso de desarrollo institucional que implicó la definición de nuevos enfoques estratégicos, ampliación de la cobertura geográfica hacia nuevas regiones en el

⁽¹¹⁾ La comunidad internacional ya ha tomado medidas para enfrentar el desafío. Durante la Conferencia de Río de Janeiro, 1992: la mayoría de las naciones suscribieron el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). En 1997 adoptaron el Protocolo de Kyoto, que establece metas específicas para la reducción de las emisiones domésticas de gases de efecto invernadero por los países industrializados.

norte y sur, mayor número de proyectos y montos presupuestales. Los temas de agroecología y equidad de género han ido cobrando mayor importancia en el accionar institucional. Y en los últimos tiempos apoyando la propuesta de la soberanía alimentaria y el trabajo priorizado en las comunidades campesinas.



A.2.2. Retos para el crecimiento institucional

Heifer Perú ha tenido un crecimiento pausado y sostenido. Porque se ha trabajado en con algunos elementos que ayuden en esa dirección, como ampliación de temas estratégicos, zonas de intervención, trabajo con contrapartes fuertemente posicionadas y construcción de alianzas y estrategias de gestión del equipo para asegurar la capacidad de manejo de dicho crecimiento. Así, es importante señalar que en este proceso el establecer proyectos sombrilla, que ayudaron a tener más proyectos a impactar en más familias y a establecer alianzas con más contrapartes; y, también, ayudaron a ganar experiencia al equipo de Heifer en la gestión de proyectos y programas a nivel de la oficina nacional y las coordinaciones zonales.

Por otro lado los programas y proyectos de desarrollo que implementan, se caracterizan en su mayoría por iniciarse con actividades productivas (agropecuarios) para asegurar el impacto básico en los participantes, y ampliando al fortalecimiento de capacidades para generar propuestas colectivas de las organizaciones en cambios de políticas y sistemas a nivel local o regional. Por ello se avanzó en el fortalecimiento de las organizaciones, desarrollando las capacidades de líderes varones y mujeres campesinas.

Este crecimiento se manifiesta en la historia del presupuesto nacional que en el año 1999 alcanzaba la suma de 184 mil dólares y los gastos operativos representaban el 45 % del total; en el 2007 hemos tenido un presupuesto total asignado de 1.5 millón de dólares y nuestros gastos operativos representan el 29% del presupuesto global. Ello solo puede ser explicado por una mayor cobertura en número de proyectos y familias:

hemos devenido de 7 a 53 proyectos y pasando de 400 familias a 23 mil familias, en el mismo periodo.

Sin embargo debemos señalar que los desafíos internos ⁽¹²⁾ más importantes son:

- **Adecuación con los nuevos enfoques de intervención:** Un reto importante, es fortalecer al equipo y posicionar y lograr la apropiación de la Soberanía Alimentaria en todo nivel de nuestra intervención, teniendo en cuenta el enfoque de derechos y no de necesidades; y ello tiene implicancias profundas para el equipo y su relación con las contrapartes, organizaciones campesinas, instituciones publicas y privadas a distinto nivel local, regional y nacional.

En esa perspectiva es un reto los cambios en la orientación del trabajo/tipo de proyectos y contrapartes; los cuales tendrán una orientación que cubra los aspectos productivos, educativos y de incidencia. Así nos especializaremos en determinadas áreas temáticas y regionales para mejorar nuestro impacto; y priorizaremos el trabajo con organizaciones e instituciones que apoyen procesos de la soberanía alimentaria. Apoyaremos alianzas y estableceremos relaciones con socios estratégicos, con organizaciones campesinas y de productores nacionales, regionales o locales, grandes o medianas y redes y movimientos sociales para potenciar nuestro trabajo e impacto

- **Descentralización:** Para hacer sostenible el crecimiento es necesario un manejo estratégico del proceso de descentralización. El equipo de Heifer Perú a identificado un número de temas de descentralización en curso, que garantizaran su desarrollo: Políticas Institucionales, procedimientos de niveles de decisión y aprobación y comunicación, y roles y responsabilidades delegadas a las oficinas regionales. Si no es tratado estratégicamente, puede ser una limitación significativa de los esfuerzos. Hay una diferencia en la existencia y experiencia de las Oficinas Zonales; así, cualquier estrategia para fortalecer estas entidades regionales se ajustaran a esta realidad y buscaran aumentar la coordinación y el apoyo mutuo.

Pero también, la descentralización tiene que ver con que tipo de organizaciones trabajamos y ello supone, en el caso de las ONGD y organizaciones de base, que es necesario establecer una estrategia de fortalecimiento organizacional, dado sus niveles de desarrollo y su capacidad de autogestión.

- **Políticas Institucionales:** Existe la necesidad para Heifer Perú, de definir mejor sus políticas institucionales. Por un lado, los roles y responsabilidades de las distintas instancias institucionales deben ser clarificadas y enmarcadas específicamente. Por otro lado, la política institucional debe ser profundizada en temas como: la selección de organizaciones contrapartes con criterios de evaluación que involucren la equidad de género, soberanía alimentaria, procesos administrativos, la autogestión etc. Cualquier revisión o expansión de las políticas de Heifer Perú deben serán acompañadas por capacitaciones permanentes. Como parte de ello se tiene la relación con contrapartes que garanticen el logro de los objetivos de Heifer Perú, priorizando áreas y líneas de trabajo, zonas de intervención, y otros.
- **Monitoreo, evaluación y Línea de base:** El sistema de Monitoreo y Evaluación ha avanzado y se viene ejecutando; sin embargo, consideramos que es insuficiente para obtener una información adecuada, confiable y oportuna. Para ello se harán los cambios y ajustes necesarios. En igual nivel de importancia, se debe

(12) Informe de la Evaluación Externa de Heifer Peru, 10-26 de octubre del 2007.

establecerá una línea de base universal que mida apropiadamente los objetivos de los proyectos y a través de ellos se puedan medir los objetivos del Plan Estratégico.

- **Sistematización de Experiencias de Heifer Perú:** Implementaremos mecanismos y esfuerzos para realizar la Sistematización de experiencias de Heifer Perú, ya que la sistematización es una herramienta para difundir y poner en diálogo la experiencia de nuestro programa nacional, y con ello la permanencia y compartir las buenas prácticas metodologías e impactos que ha logrado Heifer Perú.

B. VISION FUTURA

B.1. Misión y Visión de Heifer International

Declaración de la Misión de Heifer International ⁽¹³⁾

La Misión de Heifer International es trabajar con comunidades para erradicar el hambre y la pobreza y cuidar del medio ambiente.

Los resultados deseados del trabajo de Heifer son:

- Familias y comunidades, logran y sostienen sus ingresos y la seguridad alimentaria.
- En las comunidades donde opera Heifer, se reconocen y practican la integridad y restauración ambiental.
- Se educa y empodera a los individuos y grupos para que puedan tomar acción por crear un mundo justo, económicamente viable y sostenible.
- Se han adoptado políticas públicas y privadas y se han cambiado los sistemas para apoyar la seguridad económica y alimentaria.

El llamado a la acción

El “Compartir de Recursos” es fundamental para el enfoque Heifer Project International hacia el desarrollo sostenible. A medida de que la gente comparta las crías de sus animales, sus conocimientos, recursos y destrezas con los demás, se crea una red de esperanza, dignidad y autonomía que se extiende alrededor del mundo.

Patrimonio de Fe

Heifer Project International fue fundada en 1944 por el educador, Dan West, de la Iglesia de Bethren. Su visión de un programa mundial para poner fin al hambre y la pobreza nació de su Fe Cristiana. Desde un principio, esta visión ha abarcado todos los caminos espirituales y todas las personas que comprendían que, para servir a Dios, servimos a nuestros hermanos y hermanas. Hoy en día, Heifer comprende a las personas con fe que colaboran conjuntamente en todo el mundo para realizar su visión.

Declaración de la Visión de Heifer International

La visión de Heifer International es: Un mundo de comunidades viviendo juntas en paz compartiendo equitativamente los recursos de un planeta saludable.

Los Valores de Heifer International

Heifer International está regido por una serie de principios llamados Fundamentos para un desarrollo Justo y Sostenible. Estos 12 principios provienen de los casi 64 años de una exitosa lucha contra el hambre y la pobreza. Juntos, en inglés, forman las siglas del “Passing on the gifts” y es la esencia de estos fundamentos que hace de Heifer un proyecto único y sostenible. Al ser una organización basada en valores, Heifer esta comprometido a reflejar como los Fundamentos son interpretados en su trabajo.

(13) Tomado del Plan Estratégico de Las Américas, Heifer International, Marzo 2008

Los Doce Fundamentos son:
Compartir de Recursos
Administración Responsable
Compartir y Amar al prójimo
Sustentabilidad y Autogestión
Mejora de la Producción Animal
Nutrición e Ingresos
Genero y Participación de la Familia
Necesidad Genuina y Justicia
Mejora del Medio Ambiente
Participación y Cooperación
Capacitación
Espiritualidad

Declaración Internacional del Propósito de la División de Programa

El propósito de la División del Programa, en sociedad con otros, es la respuesta a la necesidad de cambio de las familias y las comunidades alrededor del mundo, afectadas por el hambre y la pobreza mediante el compartir de recursos y conocimientos a través de los valores basados en el desarrollo holístico de las comunidades.

La División de Programas:

- Comparte ganado, capacitación, asistencia técnica y otros recursos con las familias y comunidades para alcanzar el logro de la soberanía y seguridad alimentaria.
- Colabora con todas las divisiones de Heifer y sus asociados para compartir experiencias de las mejores prácticas de los pueblos para incrementar la efectividad y alcanzar la misión de Heifer Internacional.
- Se educa en temas de inequidad, pobreza, justicia social, y la situación de los agricultores de pequeña escala en como trabajar juntos para alcanzar el cambio.
- Construir capacidades dentro de los participantes de los proyectos y el staff, para asegurar un cambio significativo y duradero a largo plazo para todos los miembros de las comunidades con quienes trabajamos.
- Fuerza de desarrollo sostenible en los programas nacionales e incremento de nuestro impacto por medio de nuestro modelo de compartir con otras organizaciones.
- Promover una administración responsable con prácticas de vida sostenible.
- Sostenibilidad responsable con los mayores niveles de transparencia y eficacia.

B.2. Declaración del Modelo de Desarrollo de las Américas

La visión de Heifer Internacional es un mundo de comunidades que viven juntos en paz y comparten equitativamente los recursos de un planeta saludable. Mediante las metodologías de Heifer de compartir recursos y planificación basada en valores, las comunidades y familias comparten sus animales, conocimientos, recursos y destrezas,

creando y ampliando redes de esperanza, dignidad y autonomía. Para las Américas esto requiere un proceso de transformación social, económica y política que podrá lograrse cuando la gente alcance la Soberanía Alimentaria.

Por lo tanto, Heifer Américas se compromete con acompañar a familias, comunidades, organizaciones, contrapartes y movimientos a diferentes niveles (local, nacional e internacional) en su lucha por alcanzar la Soberanía Alimentaria (modos de vida sostenibles) haciendo lo siguiente:

- Apoyando sistemas alimentarios sostenibles (locales, ecológicos, familiares)
- Valorando y apoyando la recuperación de la cultura, los conocimientos locales, la espiritualidad y el medio ambiente
- Educando para la acción y el cambio
- Fomentando la equidad y justicia mediante la participación, solidaridad, e incidencia

B.3. Propósito de Heifer Perú

Heifer Perú es un Programa Nacional que coopera, acompaña e incentiva los esfuerzos y propuestas sostenibles de las organizaciones de pequeños productores urbanos y rurales, comunidades campesinas, sus asociaciones y federaciones; así como a organizaciones de mujeres y jóvenes para enfrentar la pobreza, degradación del medio ambiente, y logrando incidir por la soberanía alimentaria a nivel local, regional y nacional para la mejora de la calidad de vida de las familias y sus comunidades.

B.4. Valores de Heifer Peru

Heifer Perú es una organización cimentada en valores que compartimos y ponemos en práctica cotidianamente en los diferentes ámbitos donde interactuamos. Así como reconocemos que la cultura andina y la sociedad incaica se basaba en determinados fundamentos como el **AMA SUA, AMA QUELLA y AMA LLULLA** (no seas ladrón, no seas perezoso, no seas mentiroso), también nuestro equipo y participantes de nuestro Taller de elaboración del Plan Estratégico discutieron y propusieron valores como la justicia, equidad, respeto y responsabilidad para que dirijan el quehacer institucional.

- **Justicia:** la asumimos como el derecho de las personas, familias, organizaciones a defender su dignidad, igualdad, equidad y libertad para un desarrollo integral y sostenible; por ello es necesario defender el acceso y defensa de la justicia social, económica, política, ecológica.
- **Equidad:** El principio que nos rige es a todos según nuestra necesidad, por tanto se vincula a la justicia e igualdad social, con responsabilidad y valoración de varones y mujeres. Buscando que todos tengan acceso a oportunidades en igualdad de condiciones y participen de la toma de decisiones según sus necesidades y aptitudes. La equidad es lo justo en plenitud; debe darse en todos los ámbitos de las relaciones de poder: a nivel laboral, étnico, social y de género.
- **Respeto:** Reconocemos y valoramos las diferencias culturales, étnicas, religiosas, creencias y cosmovisión; ayudando a mantener una sana convivencia con las personas, grupos sociales e instituciones que permita un desarrollo armonioso y sostenible. Las relaciones sociales no solo tiene que ver con los contenidos de la socialización e interacción, sino también con las formas, lo que ayuda a la convivencia, el crecimiento y el desarrollo de todos y todas.

- **Responsabilidad:** Reconocemos nuestra capacidad y obligación de responder a nuestras acciones, buscando la transparencia, el compromiso y vocación de servicio en el cumplimiento de nuestras obligaciones de manera oportuna y clara para con los distintos grupos y personas con las que trabajamos y nos relacionamos.

Fundamento para el desarrollo sostenible: El compartir de recursos

El Compartir de Recursos permite hacer sostenible la misión de Heifer de un mundo sin hambre y pobreza. Esta acción va más allá de la simple entrega de animales, capacitaciones o bienes y se convierte en una hermosa acción de esperanza. Cuando se inicia la cadena del compartir se va añadiendo un valor agregado a los recursos materiales. El principio del compartir de recursos, entendido como un don, ha resonado tan bien y de forma natural en una amplia diversidad de entornos culturales y religiosos. "El pasar el Don" es una pieza central en la identidad de Heifer ya que los que reciben un animal o un servicio se conviertan en donantes con otra familia que este en necesidad. Cuando este tipo de valores son suplantados, se convierte en un pase puramente materialista y egoísta, la familia y la comunidad empieza a fragmentarse. En cambio con el Compartir la gente ya se ve a sí mismos como parte integral del ecosistema, el cuidado del todo, - el suelo, el agua, las plantas y los animales de la tierra -, y hay una base lo suficientemente fuerte como para motivar un cambio.

B.5. Soberanía Alimentaria como marco de orientación para Heifer Perú

Heifer Peru apuesta por un desarrollo justo y sostenible para alcanzar la mejora de la calidad de vida de las persona y familias, e implica un proceso de cambio y transformación social, permitiendo el desarrollo de capacidades y generando oportunidades económica, social y política para todos ⁽¹⁴⁾. Y el planteamiento de la soberanía alimentaria contribuye en la lucha por alcanzarla. Por ello asumimos el planteamiento del Área de Las Américas como nuestro, porque el pensamiento y acción por la Soberanía alimentaría es central para integrar y orientar el trabajo de la institución.

En marzo del 2007, más de 500 representantes de más de 80 países se reunieron en la aldea de Nyéléni en Sélingué, Malí, para profundizar su comprensión colectiva y fortalecer un movimiento mundial en pro de la soberanía alimentaria. Definieron la soberanía alimentaria como "el derecho de los pueblos a una alimentación saludable y culturalmente apropiada, producida mediante métodos ecológicamente sanos y sostenibles, y su derecho de definir sus propios sistemas alimentarios y agropecuarios." Este concepto concede a los gobiernos, pueblos y comunidades el derecho de decidir sobre las políticas alimentarias y agrarias "por sobre las exigencias de los mercados internacionales y los negocios corporativos" (ibid.), ubicando a las personas locales que producen y consumen los alimentos como los principales gerentes de los sistemas alimentarios ⁽¹⁵⁾.

⁽¹⁴⁾ Amartya Sen. Los bienes y la gente, México, Comercio Exterior, 1983. Donde se sostienen que "el proceso de desarrollo económico se debe concebir como la expansión de las 'capacidades' de la gente" Por tanto se centra en lo que las personas hacen y son y no por lo que tienen. Citado por Jurgen Schult Capacidades y derechos, Lima, ELPE, 1997

⁽¹⁵⁾ Plan Estratégico de Heifer Brasil, 2008-2012

Aunque haya diferentes definiciones de la soberanía alimentaria, varios elementos comunes se encuentran en todas, y pueden resumirse en cuatro categorías prioritarias para la acción ⁽¹⁶⁾.

- 1) Derecho a la alimentación nutritiva y culturalmente apropiada: Promover el enfoque hacia la alimentación como derecho humano básico y promover políticas agropecuarias conducentes a apoyar esta premisa para que el hambre y la desnutrición sean eliminadas progresivamente. Esto también incluye el acceso a suficientes alimentos inocuos, nutritivos y culturalmente apropiados para asegurar a la gente una vida saludable y la defensa de las culturas alimentarias locales, más allá de producir alimentos culturalmente apropiados, llegando a influir en las maneras en que estos alimentos se preparan y consumen.
- 2) Acceso a recursos productivos: Promover continuo acceso a los beneficios, compartidos equitativamente, y control sobre los recursos productivos y naturales incluyendo tierra, territorios, agua, semillas, animales, biodiversidad y zonas pesqueras para pequeños agricultores/as, pueblos rurales y urbanos, pueblos indígenas, pequeños pescadores, comunidades tradicionales, etc. Este aspecto asume un empuje hacia una reforma agraria integral y defensa del patrimonio genético de las comunidades de especies y razas animales.
- 3) Producción Ecológicamente Sana: Promover sistemas productivos agroecológicos de base familiar y comunitaria, en la práctica y mediante políticas, investigación y desarrollo, para ayudar a asegurar la seguridad alimentaria de los pueblos mediante el manejo sostenible de los agroecosistemas locales, para producir alimentos para el consumo familiar y para los mercados predominantemente locales.
- 4) Mercados y Comercio Locales: Promover dinámicas economías locales mediante políticas comerciales equitativas que permiten que las comunidades y países produzcan y consuman suficientes cantidades de alimentos inocuos y seguros para los mercados locales, regionales y nacionales y que mitiguen los efectos negativos de las exportaciones subsidiadas, el “dumping” de alimentos, precios artificialmente bajos y otros elementos similares que caracterizan el modelo vigente de comercio agropecuario.

Por tanto es necesario diferenciarla del concepto de *seguridad* alimentaria. Dado que tienen el mismo objetivo: lograr la alimentación de la población de un país determinado. El concepto de seguridad alimentaria no implica necesariamente el apoyo a la producción doméstica de alimentos, pues estos podrían ser importados; lo que importa es que toda la población pueda acceder a ellos. Así, un país podría exportar recursos de los que dispone abundantemente (por ejemplo: el petróleo) e importar a cambio todos los alimentos que necesita, sin necesidad de producirlos. Aquí, el mercado, y los acuerdos comerciales internacionales, son los que mandan.

Por su parte, como hemos visto, el concepto de soberanía alimentaria reclama, en primer lugar, el derecho de los Estados a definir con autonomía su política alimentaria y agraria; en segundo lugar, la necesidad de asegurar la satisfacción de la demanda interna de alimentos con producción nacional; y, en tercer lugar, el papel protagónico de los campesinos en la producción de alimentos. Puesto que esta es una propuesta radical que va a contracorriente de los acuerdos comerciales en boga, la propuesta de soberanía alimentaria es rechazada, más o menos veladamente, por las organizaciones intergubernamentales, las organizaciones financieras multilaterales y la mayor parte de los gobiernos ⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁶⁾ Castañeda Samayoa, Oscar, Director del Programa de Área para América Latina y el Caribe. “Food Sovereignty.” Heifer Internacional, Little Rock, 20 de octubre del 2005.

⁽¹⁷⁾ Revista Agraria, Nro. 94, Lima, CEPES, Abril del 2008; distribuido por el diario La Republica.

B.6. Temas de intervención

Los temas de intervención de Heifer Peru están dentro del marco orientador de la lucha por la soberanía alimentaria. Y estamos identificando de manera programática los siguientes:

- Agroecología
- Las Comunidades Campesinas
- La incidencia política
- El desarrollo regional
- Juventudes (urbano y rural)
- Agricultura urbana
- La equidad de género, y la interculturalidad.

Agroecología

Para Heifer Perú es trascendente apoyar, en el marco de la soberanía alimentaria, el desarrollo y masificación de la propuesta agroecológica; por cuanto no solo sirve como soporte tecnológico; sino también como propuesta política en tanto es una alternativa tecnológica a la propuesta de agricultura convencional ⁽¹⁸⁾.

La agroecología, entendida como el sistema que integra diferentes componentes como son: los cultivos, la crianza de animales y el ser humano. Apuesta por una producción sana, que privilegie el uso de los recursos locales y revalorice los conocimientos y sabiduría local tradicional, además de impulsar la autonomía rural campesina. Para ello se tiene que incorporar a la agroecología en las estrategias de desarrollo rural, de modo que: **a.** Mejore la calidad de vida de los campesinos que trabajan pequeñas parcelas de tierra mediante el desarrollo de estrategias de subsistencia ecológicamente sustentable; **b.** Eleven la productividad de la tierra de los campesinos, que compiten en el mercado, mediante la promoción de tecnologías de bajo insumo y que disminuyan los costos de producción; y **c.** Promuevan la generación de empleos e ingresos, mediante el diseño de tecnologías apropiadas para el procesamiento de alimentos de manera que aumente el valor agregado de los que se produce en las unidades campesinas⁽¹⁹⁾.

La mayoría de los pequeños productores tienen a **la ganadería** como parte importante de su sistema de producción y al mismo tiempo, como un respaldo a sus economías; y, sin embargo, muchas veces están postergadas por una baja productividad o direccionadas en una perspectiva del mercado, sin importar su sostenibilidad y diversidad. Por ello es importante retomar la importancia de la producción animal en el marco de la economía agropecuaria, pero como parte de un proceso de reconstrucción de sus sistemas alimentarios sostenibles; y es allí donde la propuesta agroecología juega un papel importante.

Comunidades campesinas.

A cuatro años del informe de la CVR ⁽²⁰⁾, debemos reflexionar sobre: ¿Porque el trabajo de Heifer Peru se centra en las Comunidades Campesinas?. Porque su existencia y permanencia permite la reproducción y modo de vida de los campesinos

⁽¹⁸⁾ Conferencia de Laércio Meirelles sobre el tema "La Soberanía Alimentaria: Un Derecho Indispensable para el Desarrollo Campesino". (Taller de Planeamiento estratégico de Heifer Peru, Lima, 10-14 de diciembre del 2007).

⁽¹⁹⁾ Altieri, Miguel. Enfoque agro ecológico para el desarrollo de sistemas de producción sostenibles en los Andes. Lima, CIED, 1996.

⁽²⁰⁾ Comisión de la Verdad y reconciliación, la cual estuvo compuesta por 12 comisionados teniendo la misión de investigar y dar a conocer los hechos de violencia ocurridos entre 1980 y 2000, durante la época del conflicto armado interno.

en los andes peruanos. Porque en ellas se concentra la mayor parte de la población rural en situación de pobreza; y según el informe de la CVR la más afectada por la violencia política. Y un factor clave del trabajo con Comunidades Campesinas, es que los campesinos, campesinas, y agricultores hacen de su vida cotidiana, una defensa de la soberanía alimentaria. Por lo que es necesario realizar un trabajo global de incidencia afín de logra influir en políticas públicas y sistemas que ayuden en su desarrollo.

El desarrollo regional y la descentralización

Apostamos por el desarrollo nacional descentralizado, influyendo de manera propositiva en el cambio de sistemas y practicas a nivel local, regional y nacional. Porque, desde nuestro análisis es el centralismo hegemónico económico, cultural y político que afecta a las provincias y los pequeños productores. El centralismo se manifiesta en la relación asimétrica entre Lima, capital de la República, y las otras regiones. Por ello es necesario apoyar, buscar y ampliar el desarrollo regional no solo en términos económicos, culturales y sociales sino también políticos, lo cual tiene que ver con la descentralización de las decisiones sobre su propio de desarrollo. Es en este espacio local y regional, y a partir de ello, donde las organizaciones de campesinos deben jugar un rol relevante y que con mayor fuerza se darán los esfuerzos para el desarrollo de capacidades, el cambio de políticas y sistemas en pos de la defensa de la soberanía alimentaria.

Incidencia política

La sociedad peruana vive cotidianamente relaciones sociales de poder entre grupos hegemónicos y grupos subalternos; las poblaciones indígenas y comunidades campesinas son objeto de discriminación y expropiación de sus derechos. Esta realidad puede revertirse con acciones de participación colectiva que busque nuevos caminos, escenarios y formas de construcción de una democracia real que incorpore los intereses de los campesinos y pequeños productores.

Por ello concebimos a la incidencia política, no como un fin en si mismo, sino como una estrategia de intervención que permite influir en los procesos para lograr cambios sociales, económicos, políticos en la dirección de la soberanía alimentaria y que se construye de manera sistemática y acumulativa. Y nuestro rol como Heifer Peru es ser aliados estratégicos para la incidencia política de las organizaciones y movimientos campesinos, de los pequeños productores urbanos y rurales que participan como actores para generar procesos de cambio en las prácticas, sistemas y políticas en espacios local, regional y nacional, en alianza con otros actores de la sociedad civil y el Estado.

Agricultura urbana

Continuaremos el trabajo en zonas peri urbana y urbana, incorporando a mujeres y jóvenes; estableceremos alianzas con organizaciones que trabajan el tema en una perspectiva de fortalecer la soberanía alimentaria no solo desde los productores, sino también desde los consumidores. Porque, un gran porcentaje de la pobreza se presenta en las zonas urbanas, donde la crisis económica ha tenido un impacto desproporcionado sobre los pobres urbanos, especialmente las mujeres, y donde se tiene que recurrir a actividades informales y de riesgo para sobrevivir; la producción urbana de alimentos y en realidad la agricultura urbana, se presenta como estrategia que garantiza la supervivencia del segmento más pobre de la población urbana. Para la proyección de nuestro crecimiento y en respuesta a una realidad más compleja en la zona urbana decidimos apoyar procesos de desarrollo de zonas Peri-urbanas y urbanas- anillos, que concentran una gran masa de familias en condición de pobreza (migrantes o hijos de migrantes, que en su mayoría fueron obligados a salir de sus poblados victimas de la violencia política).

Juventudes urbanas y rurales

El fortalecimiento de las organizaciones comunales y campesinas pasa por una intencionalidad de trabajar el desarrollo de Juventudes. Dado que solo ello puede permitir el recambio generacional y de liderazgos y la ampliación de una educación crítica para el cambio. La experiencia reciente en diversos proyectos y acciones que ha apoyado Heifer Perú, señala la habilidad y potencial para integrar significativamente a la juventud dentro de nuestra intervención. Así, trabajaremos a este grupo social como una posibilidad real de cambio de liderazgos e influencia en la dinámica política a nivel local y regional. Lo cual garantizara la sostenibilidad y renovación de líderes de las organizaciones campesinas y de base.

Equidad de Género

Es un tema transversal en el trabajo y relaciones sociales e intervención de Heifer Perú. Es un aspecto no negociable en nuestra relación institucional e interinstitucional. La Equidad de Género ⁽²¹⁾, entendida como la estrategia para lograr la igualdad de condiciones, oportunidades y derechos a desarrollar las capacidades tanto de hombres y mujeres, para acceder y controlar los recursos, construyendo relaciones de armonía entre ellos.

Promovemos la Equidad de Género a todo nivel y por tanto es una política institucional que tiene como elementos : La transversalidad de la equidad de género; el empoderamiento de las mujeres ⁽²²⁾ incorporando a varones (masculinidad); aliándonos con otros para avanzar en esfuerzos por la equidad; y finalmente considerar el desarrollo y la inclusión de la equidad de género desde el nivel personal, familiar y comunal; sabiendo que la base de estos es la autoestima, el respeto a las diferencias, la capacidad de liderazgo y el desarrollo de las organizaciones sociales.

La interculturalidad

Es un tema transversal en la intervención de Heifer Perú, porque es importante asumir la interculturalidad ⁽²³⁾ para la construcción de una sociedad democrática y de relaciones justas; porque reconoce la diversidad cultural y respeta y se enriquece con las diferencias; como por ejemplo el mundo andino se ha caracterizado a lo largo de la historia siempre por una gran diversidad cultural. Así, entendiendo que la cultura, a la vez que se internaliza individualmente, es un hecho eminentemente social, puesto que se socializa permanentemente en todas las interacciones de la sociedad, y en forma muy particular en los procesos formativos, educativos ⁽²⁴⁾ y la cultura oral. En una realidad como la nuestra, país diverso y heterogéneo, la diversidad cultural como lo mestizo, andino, quechua o aymara, costeño, negro, norteño, amazónico o aborígenes y limeño, genera relaciones interculturales de hecho, esto es, relaciones en las cuales, aunque las personas no necesariamente lo quieran ni lo busquen, se ven influenciadas de manera importante por rasgos culturales originados en tradiciones diferentes a la propia. Por ello la interculturalidad puede convertirse en un principio orientador de cambio social.

(21) Definición construida por el equipo del Proyecto Género y Familia en un Taller de Planeación y Auto Revisión de Proyecto, julio 2004.

(22) Autoafirmación de las capacidades de las mujeres para su participación, en condiciones de igualdad, en los procesos de tomas de decisiones y acceso al poder.

(23) Madeleine Zúñiga y Jaun Ansión. Interculturalidad y Educación en el Perú. Foro Educativo, 1997

(24) Villoro, 1993:136 "Una cultura satisface necesidades, cumple deseos y permite realizar fines al hombre... la cultura mediante su triple función (expresa emociones, deseos, modos de ver y sentir el mundo; da sentido a actitudes y comportamientos, señala valores, permite preferencias y elección de fines -al dar sentido integra a los individuos en un todo colectivo; y determina criterios adecuados para la realización de esos fines y valores, garantiza así, en alguna medida, el éxito en la realización de las acciones emprendidas."

C. PLAN DE PROGRAMA (Objetivos, Indicadores y Estrategias)

El contexto anteriormente descrito implica la elaboración de estrategias de intervención acordes a nuestra realidad, en nuestro Plan Estratégico 2008-2012, se han incorporado los mandatos y retos de Heifer Internacional, pero además se han incorporado las necesidades de los campesinos y campesinas que luchan por la soberanía alimentaria, defensa de sus recursos y de los espacios en que ancestralmente han convivido de manera sinérgica; siendo la incidencia política y soberanía alimentaria estratégicos para la propuesta de desarrollo y acción.

Meta global

Nuestra meta global al 2012, es apoyar a un estimado de 63 mil familias. Aproximadamente 20 mil familias que recibirán capacitación, animales, semillas y otros bienes y servicios entre originales y del compartir de recursos, mejorando su calidad de vida. Otras 42 mil familias participaran de acciones de educación comunitaria, fortalecimiento organizacional e incidencia política en el avance por la Soberanía Alimentaria.

PAÍS	AF 2008	AF 2009	AF 2010	AF 2011	AF 2012	TOTAL
Número estimado de Familias Originales	1.900	2.090	2.299	2.529	2.782	11.600
Número estimado de Individuos Originales	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928	12.210
Familias estimadas del Compartir de Recursos	800	1.040	2.280	2.508	2.759	9.387
Individuos estimados del Compartir de Recursos	1.600	1.760	1.936	2.130	2.343	9.768
Subtotal Familias	2.700	3.130	4.579	5.037	5.541	20.986
Número estimado de Familias impactadas indirectamente (incluye capacitación, educación e incidencia)	2.740	8.523	9.375	10.313	11.344	42.295
Número estimado de Individuos impactados indirectamente (incluye capacitación, educación e incidencia)	2.740	22.446	24.691	27.160	29.876	106.912
Total de Familias estimadas	5.440	11.653	13.954	15.350	16.885	63.282
Total de Individuos estimados	6.340	26.406	29.047	31.951	35.146	128.890

Zonas de intervencion

Hemos priorizado como zonas de intervención las siguientes regiones: Piura, Lambayeque en la zona norte; Lima, Pasco, Junín y Huancavelica en la zona centro; y Apurímac, Cusco y Puno en la zona sur.

A excepción de Huancavelica, en las otras regiones ya venimos interviniendo. La fuerza en este periodo radica en integrar nuevos distritos dentro de ellas, abrir oportunidades para nuevos grupos campesinos; además de ingresar a una nueva región geográfica, la selva peruana, en departamentos como Pasco y Junín. Huancavelica, es una región completamente nuevo en la intervención de Heifer; siendo la región mas pobre del país y fue una las más afectadas por la violencia política en la década de los 80-90s.

Para priorizar las zonas lo hemos hecho a partir de los niveles de pobreza y del Índice de Desarrollo Humano⁽²⁵⁾, tomando algunos indicadores como la desnutrición crónica en niños menores de seis años. Adicionalmente se ha tomado en cuenta los reportes anuales de la Agencia Peruana De Cooperación Internacional- APCI, optando por aquellas regiones que han recibido poca o nulo apoyo sea del Gobierno peruano u otras Fuentes Financieras.

REGIONES	NIVEL DE POBREZA 2005 (en %)	DESNUTRICIÓN CRONICA 2005 (%)	INDICE DE CARENCIAS 2005 (1)
Peru Nacional	48.7	21.9	0.77
Huancavelica	90.3	52.8	0.47
Puno	75.2	26.1	0.56
Apurimac	73.5	40.1	0.49
Pasco	72.9	26.3	0.59
Piura	58.6	24.4	0.57
Junín	56.0	31.6	0.60
Cusco	55.6	33.7	0.51
Lambayeque	44.0	17.4	0.63
Lima	32.6	14.7	0.70

Fuente: INEI, 2006. Y PNUD, 2006

1/ Es un valor entre 0 y 1. Según Índice de Desarrollo Humano para el año 2005.

2/ Los datos del Departamento de Lima muestran información que oculta la condición de pobreza en la que viven un alto porcentaje de la población que sobretodo viven en las zonas peri urbana y rural; la alta concentración de familias que habitan en la zona urbana hace que la información se distorsione. En el caso de desnutrición se ha tomado el de Lima-Provincias.

Objetivos, Indicadores y Estrategias según Áreas Prioritarias

El Plan de Programa donde se plantean los objetivos, estrategias e indicadores están organizados a partir de las Áreas Prioritarias planteadas por Heifer International:

1. Construir modos de vida y sistemas alimentarios sostenibles
2. Promover los conocimientos, las destrezas y el poder
3. Influir en las políticas, los sistemas y las prácticas.
4. Desarrollo y mejoramiento como organización.

C.1. Construir modos de vida y sistemas alimentarios sostenibles

La dependencia alimentaria viene produciendo cambios profundos en la realidad económica, social y cultural sobretodo en el área rural y las comunidades campesinas, situación que se manifiesta en el cambio de los hábitos alimentarios al reemplazar los productos locales por productos importados de bajo precio, la reducción y abandono de las áreas de cultivos, la expansión del monocultivo (y la monocrianza como estrategias de las mismas comunidades por incrementar sus ingresos, ya que supuestamente lograrían mejorar su productividad), la pérdida de la variabilidad genética de cultivos nativos y crianzas, el abandono de prácticas culturales, de tecnología agrícola andina, la pérdida de biodiversidad en ecosistemas frágiles (como el Bosque Seco y la Alta Montaña), debilitamiento de las organizaciones comunales (al fomentar el individualismo en respuesta al mercado), migración de los jóvenes del campo a las ciudades por falta de oportunidades de empleo y relaciones de

⁽²⁵⁾ Medición por país, elaborada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se basa en un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: **Vida larga y saludable** (medida según la esperanza de vida al nacer); la Educación (medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matrícula en educación primaria, secundaria y superior); y el Nivel de Vida Digno (medido por PBI per cápita en dólares)

intercambio comercial desfavorables para las familias campesinas. Generando hambre, desnutrición y pobreza no solo en las familias y comunidades campesinas sino también en amplios sectores del área urbana.

La intención de Heifer es ayudar a contrarrestar esta situación, por lo que es importante revisar y replantear los modelos y estrategias de desarrollo rural en un país megadiverso como el nuestro, lo que supone el desarrollo de alternativas productivas, económicas, sociales y ambientales viables: la producción agroecológica, acceso y protección de los recursos, relaciones de intercambio justas entre campo y ciudad, el acceso a alimentos sanos y nutritivos- tanto por la población rural como la urbana-, el manejo sostenible de los ecosistemas y el rescate y la valoración de los conocimientos y la cultura ancestral. Apostamos también por un trabajo alrededor de la vivienda, promoviendo entornos de vida saludables que contribuyan al bienestar de la familia.

Objetivo:

Al 2013, los pequeños productores campesinos y urbanos organizados mejoran sus sistemas productivos implementando prácticas agroecológicas y relaciones de intercambio solidarias y equitativas, propiciando mejoras en su calidad de vida y su entorno ambiental de manera sostenible.

Indicadores:

- Nº Familias que mejoran su seguridad alimentaria a través de la diversificación de su dieta, con productos ecológicos, sanos y nutritivos.
- Nº Predios implementados de manera integral
- Nº Familias participantes que implementan mejoras en su vivienda, haciéndolas entornos saludables para el bienestar familiar.
- Nº Mujeres que mejoran sus capacidades accediendo a espacios de formación y toma de decisiones sobre las acciones productivas.
- Nº Organizaciones comunitarias recuperan y conservan su biodiversidad como elemento esencial de su desarrollo y la reivindicación de su identidad cultural.
- Practicas que ayudan a la mejora del medioambiente
- Ha. Reforestadas con árboles nativos.
- Nº Familias que mejoran sus ingresos.
- Nº Organizaciones de productores promueven el sistema participativo de garantía de sus productos ecológicos.
- Nº Experiencias innovadoras y exitosas de oferta de productos ecológicos, que acceden en condiciones favorables y sostenibles a los mercados (locales, regionales, nacionales y alternativos).

Estrategias:

- Promover el manejo y uso racional de la biodiversidad con enfoque agroecológico.
- Impulsar la diversificación y consumo de alimentos sanos y nutritivos.
- Promover el desarrollo de capacidades, en alianza con otros actores sociales, en gestión productiva y comercial.
- Promover la asociatividad de productores para la oferta colectiva de sus productos en mercados posibles y en redes de Comercio Justo y Economía Solidaria.
- Promover el desarrollo de tecnologías productivas agroecológicas y el sistema participativo de garantía entre productores.
- Fomentar y promover entornos saludables.

Descripción de estrategias:**a. Promover el manejo y uso racional de la biodiversidad con enfoque agroecológico:**

Heifer Perú deberá impulsar la comprensión sobre el acceso equitativo y control de los recursos naturales, la puesta en valor de la producción familiar diversificada y el manejo integral de los predios familiares o el manejo de Biohuertos en las zonas urbanas, desarrollados con un enfoque agroecológico. Por ello, promoveremos el respeto a la cosmovisión andina y holística de convivencia con la naturaleza para la conservación de la flora y fauna silvestre y ecosistemas de alta montaña y bosques secos. Masificando la realización de inventarios locales, y puesta en valor de la potencialidad de la diversidad de los recursos naturales. El fomento de costumbres culturales ancestrales en el manejo de los recursos como la conservación de suelos y pasturas naturales, protección de las fuentes de agua, y reforestación y protección de bosques nativos

b. Impulsar la diversificación y consumo de alimentos sanos y nutritivos.

Estudios muy serios indican la correlación directa entre la calidad de los alimentos que consumimos y la calidad de nuestra salud; entendiendo por calidad de los alimentos su capacidad nutritiva sabemos que esto se relaciona estrechamente a la calidad de vida y la preservación del medio ambiente. Un alimento sano, nutritivo y sin contaminantes se logra gracias a la práctica de la agricultura ecológica como sistema de producción agropecuaria. Se basa en un suelo naturalmente fértil y productivo que no necesita recurrir al uso de sustancias preparadas en laboratorios como los fertilizantes y plaguicidas sintéticos. En este sentido, promoveremos la recuperación y valoración de la diversidad de los productos locales, tanto como su valor nutritivo contribuyendo a la reducción de la desnutrición; fomentando la producción bajo un enfoque agroecológico y el desarrollo de ferias de agrobiodiversidad a nivel comunal, regional y nacional.

c. Promover el desarrollo de capacidades, en alianza con otros actores sociales, en gestión productiva y comercial.

Se plantea la necesidad de apoyar el trabajo productivo y comercial de las organizaciones campesinas con organizaciones locales, regionales y nacionales cuya experticia contribuya a reforzar las habilidades de transformación, presentación y mercadeo de sus productos en mercados posibles; valoradas no solo por la generación de ingresos sino en el intento de articular el campo con la ciudad y a través de ella posibilitar que sectores pobres urbanos se beneficien de la producción ecológica a precios accesibles (convirtiendo la producción ecológica en alternativa también para los más necesitados). Se plantea la relación con la Coordinadora Rural, que viene trabajando en la formulación de la Agenda Agraria; y el Movimiento Agroecológico (la Asociación Nacional de Productores Ecológicos - ANPE y sus Asociaciones Regionales de Producción Ecológica- ARPE; además de Ecológica Perú, encargada de las Bioferias).

d. Mejora de los ingresos familiares campesinos a partir de la asociatividad de productores para la oferta de sus productos en mercados posibles y en redes de Comercio Justo y Economía Solidaria.

Se promoverá el intercambio de productos y comercialización a precios justos promoviendo la autosuficiencia alimentaria de las familias, comunidades, centros poblados, distritos y provincias; lo que favorecerá la dinamización y fortalecimiento de los mercados locales, pudiendo aprovecharse también la disponibilidad de mercados cautivos con recursos de los Programas Sociales que permitan por una parte generar empleo e ingresos para las familias productoras de alimentos y por

otra parte mejorar el nivel nutricional de las familias con el consumo masivo de alimentos sanos y nutritivos.

Se promoverá el procesamiento y transformación de los productos locales para la diversificación de su uso y facilitar su conservación, distribución e intercambio comercial con redistribución equitativa de sus beneficios económicos. Así, la economía local se dinamizará fomentando permanentemente el intercambio local de productos a través de ferias y promoviendo el consumo de los productos propios del lugar y a partir de la puesta en valor de la producción agroecológica y su importancia en la alimentación sana de la población consumidora de las poblaciones regionales y nacionales. Fomentaremos la participación de las organizaciones de productores en redes de comercio justo y economía solidaria ⁽²⁶⁾.

e. Promover el desarrollo de tecnologías productivas agroecológicas y el sistema participativo de garantía²⁷ entre productores.

Los Sistemas Participativos de Garantía surgen en el vacío dejado por la certificación tercera; así en un contexto donde surgen los marcos legales alrededor de la Agricultura Orgánica, es importante prever mecanismos de generación de credibilidad que no excluyan los pequeños productores. El SPG ⁽²⁸⁾ se basa en la búsqueda de la mayor participación posible de todos los actores interesados y en procedimientos adaptados a diferentes realidades socio-culturales; puede decirse también que se trata de una declaración de conformidad del proveedor y verificación por los pares; involucrando especialmente a consumidores, siempre que la realidad lo permita.

Permite el acceso al mercado de productos orgánicos; genera mayor organización social favoreciendo la construcción de capacidades locales, que empodera y responsabiliza a los agricultores y consumidores, reduce la burocracia y facilita el desarrollo de mercados locales. Finalmente, es importante tener claro que el SPG es un instrumento o procesos de credibilidad y no la esencia de la agricultura ecológica, no un tema por si mismo.

f. Fomentar y promover entornos saludables.

La calidad de vida de las familias se expresa en el bienestar de las personas que acceden a una alimentación sana, educación, salud, vivienda, agua limpia y saneamiento básico de calidad. Así, se promoverá la construcción de entornos saludables para las familias en armonía con el contexto ambiental de su ecosistema rural y/o urbano, incentivando el uso sostenible de los recursos naturales locales y el manejo de los servicios públicos locales como el tratamiento de aguas residuales, basura, contaminación ambiental, etc.

⁽²⁶⁾ Foro Políticas Ambientales para una agricultura y alimentación sana. Lima 5 de junio 2007. Red de Acción en Agricultura Alternativa- RAAA.

⁽²⁷⁾ Información extraída de la ponencia de Laércio Meirelles: Sistemas participativos de garantía, existencia y destino. Seminario Latino-americano sobre SPGs; António Prado, octubre de 2007.

⁽²⁸⁾ El Sistema Participativo de Garantía consiste en un conjunto de actividades desarrolladas en determinada estructura organizativa, regida por principios y normas de organización y de funcionamiento, que garantizan que un producto, proceso o servicio atiende a reglamentos técnicos de la agricultura orgánica y que ha sido sometido a una evaluación participativa de conformidad.

C.2. Promover los conocimientos, las destrezas y el poder

La población rural del país, principalmente de las comunidades campesinas, esta en una situación de pobreza y con muchas carencias, a pesar de que cumplen un papel importante en las áreas de montaña y de que a lo largo de la historia ha mostrado que son capaces de asumir grandes retos; y tienen un gran potencial modernizador, pero no existen condiciones favorables para desplegar esas potencialidades, porque están trabadas por políticas discriminatorias o indiferentes. Por ello requieren además de la promoción de sus productos y actividades, el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de sus integrantes, de nuevos liderazgos y construir alianzas con otros sectores sociales.

En este sentido, nuestra apuesta radica en que cada vez más personas del campo y la ciudad desarrollen una conciencia crítica y reflexiva sobre la situación y la participación de las organizaciones campesinas en diferentes niveles de la esfera pública y privada. Es decir lograr un ejercicio de una ciudadanía plena con el conocimiento, conciencia de los derechos y responsabilidades como parte de un colectivo social. Para ello es necesario desarrollar procesos de educación comunitaria donde se involucran adultos, jóvenes y niños con el propósito de una mayor participación y sostenibilidad en el desarrollo comunitario. Apoyaremos también la promoción de intercambios de experiencias interculturales, reuniones y debates sobre la realidad peruana; asumiendo que las banderas de la soberanía alimentaria son una gran alternativa para su desarrollo.

Consideramos que esta área se debe trabajar transversalmente y en alianzas, en la que los procesos educativos a todo nivel permitan que las organizaciones campesinas se inserten en procesos mayores; en los que educación e incidencia vayan de la mano para su fortalecimiento. Para ello nos toca el diseño de estrategias adecuadas para que Organizaciones campesinas, Comunidades campesinas, el Movimiento Agrario y contrapartes puedan tener un impacto determinante en las políticas del Estado Peruano.

Objetivo:

Al 2011, Organizaciones rurales y urbanas han fortalecido las capacidades y liderazgo de sus socios, varones y mujeres, jóvenes y adultos, logrando elaborar y posicionar sus propuestas, participando en espacios de concertación y decisión sobre políticas locales, regionales y nacionales en defensa de los intereses y derechos campesinos.

Indicadores:

- % Mujeres participando activamente en espacios de información y fortalecimiento de su capacidad crítica y propositiva.
- % Varones y mujeres, adultos y jóvenes participando activamente en el desarrollo comunitario defendiendo su soberanía alimentaria e identidad cultural.
- Nº Redes de jóvenes desarrollando experiencias innovadoras.
- % Líderes ejerciendo una gestión participativa comunal de manera descentralizada y democrática.
- Nº Comunidades y Organizaciones Campesinas articuladas en organizaciones campesinas de diversos niveles para el cambio social.
- Nº Experiencias y propuestas innovadoras que articula los saberes campesinos y la propuesta agroecológica.

- Nº Experiencias que recuperan valores y conocimientos campesinos andinos ancestrales en el manejo de su biodiversidad.
- Nº Experiencias piloto de educación agroecológica (Escuelas Agroecológicas) funcionando eficientemente.

Estrategias:

- Promover espacios de reflexión crítica sobre la realidad campesina y soberanía alimentaria.
- Fortalecer capacidades de gestión participativa comunal para el empoderamiento y elaboración de propuestas de desarrollo que sean incluidas en los planes locales y regionales.
- Propiciar el establecimiento de alianzas estratégicas de las organizaciones campesinas u otras de la sociedad civil y el gobierno (local, regional y nacional).
- Fomentar el trabajo en redes para el intercambio de experiencias e interaprendizaje entre comunidades.
- Desarrollar programas de formación juvenil en las instituciones educativas en alianza con los gobiernos locales.
- Diseñar y ejecutar programas de formación agroecológica en jóvenes rurales, desde una visión práctica y política en alianza con instituciones.

Descripción de Estrategias:**a. Promover espacios de reflexión crítica sobre la realidad campesina y soberanía alimentaria.**

Se promoverá espacios de debate a nivel de las organizaciones campesinas y a la vez se trabajara en capacitaciones estructuradas en un currículum que aborde las necesidades de las comunidades y organizaciones campesinas. Fortaleciendo la educación no formal que responda a las necesidades de la población rural (adultos, jóvenes y niños), articule su cultura y la biodiversidad de sus ámbitos incorporando además los contextos culturales, socio-políticos de la región y país.

b. Fortalecer capacidades de gestión participativa comunal para el empoderamiento y elaboración de propuestas de desarrollo que sean incluidas en los planes locales y regionales.

Reforzar capacidades de varones y mujeres, jóvenes y adultos, miembros de organizaciones campesinas para mejorar su propuesta y negociación; a partir de sus valores y costumbres, reforzando con ella también su identidad cultural. Nuestra intención está relacionada a la inserción de jóvenes primero en los proyectos como puente para luego su incorporación a la organización campesina. Se trabajara entonces para que las organizaciones campesinas refuercen sus capacidades de gestión: capacidad de propuesta, diálogo y negociación intercultural. Se trabajara para garantizar la sostenibilidad de las propuestas con mecanismos que las asuman después de concluidas las experiencias y que las articulen a planes de desarrollo mayores (de las comunidades campesinas, de la región).

b. Propiciar el establecimiento de alianzas estratégicas de las organizaciones campesinas o otras de la sociedad civil y el gobierno (local y regional).

Heifer Perú promoverá el establecimiento de alianzas con organizaciones actores diversos del escenario local, regional y nacional, tanto del espacio publico y privado en nuestro deseo de aglutinar esfuerzos por conquistar el derecho de la Soberanía Alimentaria.

Aprovecharemos las alianzas estratégicas y relaciones con organizaciones afines para el intercambio de experiencias exitosas y mejores prácticas (pasantías interculturales) e interaprendizaje entre comunidades, fortaleciendo la identidad cultural y socializando saberes entre organizaciones participantes.

c. Desarrollar programas de formación juvenil en las instituciones educativas en alianza con los gobiernos locales.

Planteamos la implementación de un Programa de formación de jóvenes líderes con cada proyecto; para ello se trabajará con los docentes de educación secundaria y Representantes de la Comunidad campesina, Organizaciones de base. Se planea además articularlos en Redes de jóvenes que desarrollen experiencias productivas innovadoras con el fin de incorporarlos en la dinámica social de su comunidad, se sientan miembros que aporten a su desarrollo y sostenibilidad, generando oportunidades para su permanencia en sus comunidades.

d. Diseñar y ejecutar programas de formación agroecológica en jóvenes rurales.

Esta estrategia contribuirá a formar núcleos de jóvenes rurales con visión política y práctica de la realidad educativa en torno a la soberanía alimentaria, convirtiéndose en un eje promotor y masificador de la agroecología en los espacios comunitarios a nivel local y regional.

C.3. Influir en las políticas, los sistemas y las prácticas

Las y los pequeños productores y campesinos sufren los impactos de los entornos jurídicos y las políticas locales, regionales nacionales e internacionales; porque buena parte de estas políticas, sistemas y prácticas no apoyan a la agricultura sostenible en pequeña escala, ni tampoco apuestan por un desarrollo desde adentro (Por ejemplo, la mayoría de las Políticas Sociales priorizan un perfil asistencialista), por lo que se hace necesario influir en la construcción de un marco jurídico de políticas de desarrollo generado desde las comunidades campesinas. Para ello apoyaremos de manera intencionada los esfuerzos de los movimientos y organizaciones campesinos y de los pequeños productores rurales en la construcción de alianzas y articulaciones que se enfoquen en las políticas, sistemas y prácticas que apoyen al pequeño productor.

El movimiento agrario ⁽²⁹⁾ esta planteando que hay limitaciones legales y escasa voluntad política con que cuenta el sector rural para poder desarrollarse. Por ello, Heifer Perú en los últimos años ha venido apoyando el asocio entre comunidades campesinas, fortaleciendo su conciencia crítica y entendimiento del contexto, definiendo una visión política - no significa insertarse en un partido político -, para tener claridad a largo plazo de "hacia donde van las Comunidades Campesinas". Se fortalecerá a su vez, su capacidad organizativa y democrática, es decir contar con liderazgos fuertes y cuadros directivos que se renuevan trabajando de manera horizontal.

Objetivo:

Al 2012, Comunidades Campesinas, Organizaciones de productores, Redes y Movimientos fortalecidos inciden en prácticas y políticas públicas para un desarrollo rural que potencie la pequeña producción; y el respeto de sus derechos, recursos y usos, garantizando su soberanía alimentaria de manera sostenible.

⁽²⁹⁾ En febrero del 2008, los campesinos y agricultores convocados por CONVEAGRO, JNUDRP, CCA convocaron a un paro agrario nacional indefinido, exigiendo al gobierno que cese el remate de sus tierras agrícolas y que además se debe implementar un sistema de compensaciones para los productos afectados por el TLC.

Indicadores:

- Nº Productores varones y mujeres empoderados en el ejercicio de su ciudadanía ⁽³⁰⁾.
- % Organizaciones que tienen mujeres en cargos directivos
- Participación de las mujeres en cargos públicos.
- Nº Organizaciones que logran negociar sus demandas orientadas al desarrollo rural en instancias de diálogo y concertación.
- % pequeños productores involucrados en redes y articulaciones actuando intencionadamente en la incidencia política.
- Nº Propuestas que influyan en el cambio en las políticas y que favorecen el desarrollo de la pequeña producción.
- Nº Propuestas de Políticas Públicas consideradas en la Agenda Agraria.
- Nº Espacios de encuentro donde se promueva el debate, la construcción y difusión de propuestas en defensa de los derechos, biodiversidad y cultura de la organización campesina.

Estrategias:

- Fortalecer las organizaciones de segundo nivel, reforzando su capacidad de propuesta, concertación y vigilancia; en la intención de influir con sus prioridades la agenda pública local, regional y nacional.
- Fortalecer las organizaciones de pequeños productores y productoras para la inclusión de sus intereses y propuestas en los diferentes espacios organizados desde la sociedad civil y el Estado, poniendo énfasis en la construcción de un modelo de desarrollo rural que los incluya.
- Impulsar y fortalecer el ejercicio ciudadano de los pequeños productores y productoras para la incidencia política sobre la construcción de movimiento y defensa de los derechos campesinos, en los espacios de concertación local, regional y nacional.
- Apoyo al trabajo de Redes y Movimientos nacionales de defensa de los intereses de los campesinos y pequeños productores rurales y urbanos.

Descripción de Estrategias:**a. Fortalecer las organizaciones de segundo nivel, reforzando su capacidad de propuesta, concertación e influencia con sus prioridades en la agenda pública local, regional y nacional.**

Las organizaciones de la sociedad civil han encontrado en la concertación democrática, la mejor manera de su reproducción y de articulación entre sí y con las distintas expresiones del Estado. En la actualidad, la articulación de comunidades y organizaciones de base en otras de segundo grado, tiene avances ya; es decir, existen diversas organizaciones de segundo nivel, y la tendencia de las organizaciones de base es a formar parte de ellas (las federaciones campesinas, las federaciones de organizaciones de mujeres, son experiencias en ese sentido). Estas Organizaciones se constituyen también en plataformas de aprendizajes y aportes en la construcción de mejores condiciones de gobernabilidad democrática, fortalecimiento de la ciudadanía, transparencia en el ejercicio público y recuperación de la confianza en la organización social; plataformas que permiten además un mejor posicionamiento de las organizaciones campesinas y la escucha de parte del Estado y la sociedad.

⁽³⁰⁾ Percepción conciente de derechos y deberes para cada uno de los hombres y mujeres.

b. Fortalecer las organizaciones de pequeños productores y productoras para la inclusión de sus intereses y propuestas en los diferentes espacios organizados desde la sociedad civil y el Estado, poniendo énfasis en la construcción de un modelo de desarrollo rural que los incluya

Además del fortalecimiento de capacidades, las organizaciones campesinas deberán desarrollar su liderazgo social, haciéndolo democrático, progresista e innovador; asentado en organizaciones empoderadas y en proceso de desarrollo. Se busca la renovación de liderazgos, mejorar la capacidad de propuesta y su articulación a procesos de desarrollo local y regional. Pretendemos ayudar en la clarificación de los roles que permitan su fortalecimiento como representantes de la pequeña producción y del espacio comunitario y rural.

c. Impulsar y fortalecer el ejercicio ciudadano de los pequeños productores y productoras para la incidencia política sobre la construcción de movimiento y defensa de los derechos campesinos, en los espacios de concertación local, regional y nacional.

Facilitaremos espacios donde se discuta los derechos y deberes, en entenderse como ciudadanos; se aprovecharán estas reuniones para fortalecer el tejido social, apostando por la construcción de visiones compartidas de futuro, siendo éste el marco para la articulación del corto con el largo plazo y la alianzas de intereses y saberes de varones y mujeres, jóvenes y adultos, para la construcción de intereses superiores compartidos.

d. Apoyo al trabajo de Redes y Movimientos nacionales de defensa de los intereses de los campesinos y pequeños productores rurales y urbanos.

Consideramos importante un trabajo articulado donde se aproveche al máximo las experticias y espacios ganados, de esta manera el aglutinar esfuerzos de diferentes actores sociales y representantes de la sociedad civil en torno a propuestas de interés común permitirán su consideración en la agenda pública.

C.4. Desarrollo y Mejoramiento Organizativo

Heifer Perú ha tenido un crecimiento pausado y sostenido en los últimos años, a partir de una mirada a la problemática nacional ⁽³¹⁾, requiriendo la revisión de nuestra estructura y funcionamiento para ser una organización que facilite y agilice procesos de cambio. Así, hemos venido adaptando el modo de intervención a zonas con características nuevas, revisando el desarrollo programático acorde a esta nueva realidad y poder encarar nuevos desafíos, potenciando además las competencias de su equipo en la lógica de dar soporte al crecimiento. En este sentido buscamos mejorar nuestra gestión ⁽³²⁾ institucional. Que ayude a un mejor **posicionamiento institucional**, entendida como una participación más efectiva en espacios donde se puede impulsar un modelo de desarrollo rural que integre la cultura, los recursos y la defensa de la soberanía de las organizaciones campesinas; para ello debemos trabajar en el empoderamiento del equipo y las contrapartes en temas estratégicos-partiendo de lo concreto pero articulado a una postura política para lograr cambios en las estructuras que justamente perpetúan las inequidades- y por tanto será de utilidad el establecer alianzas estratégicas para el intercambio de experiencias y aprendizaje

⁽³¹⁾ Así aparecen nuevos temas a tratar como: Pobreza rural y urbana, Nueva ruralidad, Movimiento agroecológico, Comercio justo y solidario, Agricultura urbana, Juventud, movimientos campesinos, Incidencia pública y política y soberanía alimentaria.

⁽³²⁾ Gestión implica capacidad para responder al aspecto programático, financiero, administrativo (recurso humano) y relacionamiento interinstitucional.

interinstitucional, buscando potenciar el espacio para incidir en la esfera pública; junto a ello, el fortalecimiento de las organizaciones intermediarias.

Otro aspecto relevante es la continuidad del **Crecimiento Programático**, a potenciar a través de alianzas y convenios con instituciones comprometidas y competentes, promoviendo programas y proyectos de escala regional que permitan un impacto más profundo- en la generación de capital social y cambios estructurales en beneficio de los grupos campesinos y urbano vulnerables- como la cobertura a nuevas zonas de intervención, posibilitando con ello oportunidades a un mayor número de familias.

Parte de este crecimiento exigirá definir estrategias para acercarnos a nuevas fuentes financieras, sin embargo dada nuestra naturaleza legal pensamos también en la organización de una Mesa Cooperante. Donde una o más organizaciones puedan confluir para el financiamiento de propuestas de desarrollo, se piensa involucrar a organizaciones afines en esta agenda.

Por otro lado se hace necesario fortalecer las competencias y destrezas del equipo, en el manejo de una perspectiva más estratégica relacionado a la soberanía alimentaria; en el crecimiento presupuestal y calidad programática y para orientar y liderar procesos de cambio. En este sentido el personal reforzará sus aptitudes (conocimientos, experiencia y habilidades) a través de capacitaciones y al mismo tiempo se incrementará el equipo técnico y administrativo con personal cuyos perfiles respondan a las nuevas exigencias.

4.1. Posicionamiento Institucional.

Objetivo:

Al 2010, el equipo de Heifer Perú se encuentra fortalecido, empoderado y participa eficiente y eficazmente apoyando los esfuerzos y posicionamiento de las organizaciones campesinas en el tema de desarrollo rural alternativo y la defensa de la soberanía alimentaria.

Indicadores:

- Personal Programático y Administrativo informado y habilitado para impulsar cambios estratégicos en el marco de la soberanía alimentaria desde sus puestos y funciones.
- Redes de trabajo apoyadas por Heifer, donde se promueve la soberanía alimentaria.
- Alianzas estratégicas establecidas para apoyar políticas que favorecen la pequeña producción.

Estrategias:

- Avanzar en un posicionamiento institucional como aliados de las organizaciones campesinas.
- Revisión permanente de las estrategias de intervención para ser eficaz.
- Establecimiento de alianzas estratégicas para el aprendizaje institucional.
- Fortalecimiento de capacidades mediante la realización de eventos internos y externos para avanzar en el entendimiento y acción sobre las prioridades y estrategias institucionales.
- Implementación del proceso de Alineación Estratégica.
- Formular estrategias de un proceso permanente de discusión sobre la soberanía alimentaria

4.2. Crecimiento Programático

Objetivo

Al 2012, Heifer Perú en alianza con instituciones comprometidas y competentes, promueve programas y proyectos de escala regional que ayuden al crecimiento en términos de impacto, cobertura y temas, en el marco de la Soberanía Alimentaria y en la construcción de una conciencia política en las organizaciones participantes.

Indicadores:

- Incremento anual en presupuesto institucional.
- Incremento anual en familias participantes de proyectos.
- Alianzas estratégicas con organizaciones regionales y nacionales reconocidas por su experticia en soberanía e incidencia política.
- Inversión presupuestal dirigido a procesos de fortalecimiento de capacidades.

Estrategias:

- Establecimiento de alianzas de desarrollo con actores locales con experticia y reconocimiento en las zonas de intervención, que potencien el impacto en las familias campesinas y urbanas vulnerables.
- Promover programas y proyectos de escala regional que permitan un impacto más profundo- en la generación de capital social y cambios estructurales en beneficio de los grupos campesinos y urbano vulnerables-
- Exploración de zonas y temas de intervención, como organizaciones contrapartes.
- Diversificando fuentes de financiamiento.
- Consolidación del Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación Institucional.

4.3. Descentralización y administración responsable

Objetivo:

Al 2010, Heifer Perú se consolida como organización descentralizada, eficaz y eficiente mediante la participación activa de su equipo y oficinas en la conducción, toma de decisiones, y administración responsable de sus recursos.

Indicadores:

- Niveles de decisiones descentralizada.
- Oficina Nacional y Zonal respondiendo efectivamente a sus roles y responsabilidades.
- Oficinas Zonales manejando el software de seguimiento del aspecto administrativo y programático.
- Sistema de comunicación institucional eficaz.
- Equipo de Heifer Perú con competencias desarrolladas.

Estrategias:

- Revisión del Modelo de Descentralización, clarificando roles y funciones. Ello supone consolidarnos como **organización descentralizada**, mediante la participación activa de nuestro equipo y las distintas instancias tanto en la conducción, toma de decisiones, y administración responsable de los recursos.
- Implementar el Modelo de Gestión por Competencia en la Gestión Institucional

D. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION

El Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación- PME ⁽³³⁾ responde a la necesidad de una gestión basada en la administración responsable de los recursos y a una oportuna toma de decisiones; en la lógica de lograr una mayor efectividad en el uso de los recursos comparado al impacto logrado en campo.

La realidad cada vez más compleja motiva procesos más participativos, y nos plantea la idea de una planificación flexible, que se adapta y orienta a procesos en lugar de un marco fijo. Así reconocemos que el sistema PME desempeña una función importante de ayuda y potenciación de las poblaciones locales, ya que pueden controlar su desarrollo y reforzar su capacidad de autogestión; siendo a su vez necesario el fortalecimiento de capacidades del equipo y de las organizaciones contrapartes.

El programa Nacional plantea un Sistema que considera tres etapas:

- Planificación: Identificación de los objetivos, descripción de las actividades y el establecimiento de los recursos necesarios, analizándose también los diferentes aspectos que se abordan y la secuencia y relación entre las diferentes actividades.
- Monitoreo o seguimiento: Caracterizada por la recolección regular y análisis de la información, permite medir el avance de las acciones y procesos para una eficaz toma de decisiones, asegurando una administración responsable y un aprendizaje continuo. Se trata de una función permanente que utiliza la recopilación metódica de datos para facilitar la gerencia.
- Evaluación: Referida al examen sistemático y objetivo de un plan (proyecto o programa), que juzga el valor global de la propuesta, brindando aprendizajes; y determina la eficiencia, eficacia, sustentabilidad y pertinencia de los objetivos desde la mirada de los participantes y las apuestas institucionales.

El proceso de seguimiento y evaluación está alineado con la Política de Evaluación de Heifer Internacional e incluirá:

- Recolección de datos de línea de base para los indicadores durante los primeros seis meses de ejecución del plan estratégico;
- Revisiones trimestrales y semestrales
- Revisiones anuales;
- Revisión interna intermedia;
- Evaluación final externa.

Respondiendo a una gestión participativa, se ha definido ya el proceso de trabajo y canales de comunicación; así en cada fase del ciclo de PME se ha planteado las responsabilidades desde cada instancia. Las Oficinas Zonales, la Administración y Oficina Técnica; y la Dirección Nacional. A este proceso se suma, el Comité de Coordinación abierto para reportes y toma de decisiones sobre el accionar institucional: Proyectos, Recursos Humanos, Recursos Financieros y Relaciones Interinstitucionales.

⁽³³⁾ Sección trabajada en base a la información obtenida de: Kern, Rienzzie. Modelo Funcional para la Planificación, Monitoreo y Evaluación de los programas Internacionales. Borrador II. Oficina de PME- Heifer Internacional. Noviembre de 2007.

E. NECESIDADES PROYECTADAS DE RECURSOS

Para el próximo quinquenio los nuevos temas y prioridades institucionales han creado desafíos interesantes para Heifer Perú, en ese sentido dando continuidad a nuestro proceso de aprendizaje organizacional nos proponemos trabajar respondiendo a tres dimensiones: En un sistema para recoger, procesar y retroalimentar con información para la gestión; incentivar la creatividad, reflexión y el intercambio de conocimientos para potenciar el talento humano; e instalar procesos y prácticas que faciliten el accionar.

El propósito es lograr consistencia entre el comportamiento personal, las normas de la organización y la nueva agenda de lucha contra la pobreza.

E.1. Estructura organizacional

Heifer Perú funcionará con una estructura orgánica que busca potenciar el desempeño colectivo e individual de sus integrantes- estamos convencidos de que el aprendizaje organizacional se da si avanzamos desde lo individual, los equipos, la organización en su conjunto con un pensamiento estratégico. Así nuestra estructura organizativa estará constituida por cinco instancias:

Dirección Nacional. Es responsable política y legal de Heifer Internacional en el Perú. Su principal función es el de liderar el crecimiento estratégico; y para ello se encarga de la gestión, diseño y seguimiento de las políticas, cumplimiento de los planes institucionales, apoya a los equipos y establece relaciones y alianzas interinstitucionales.

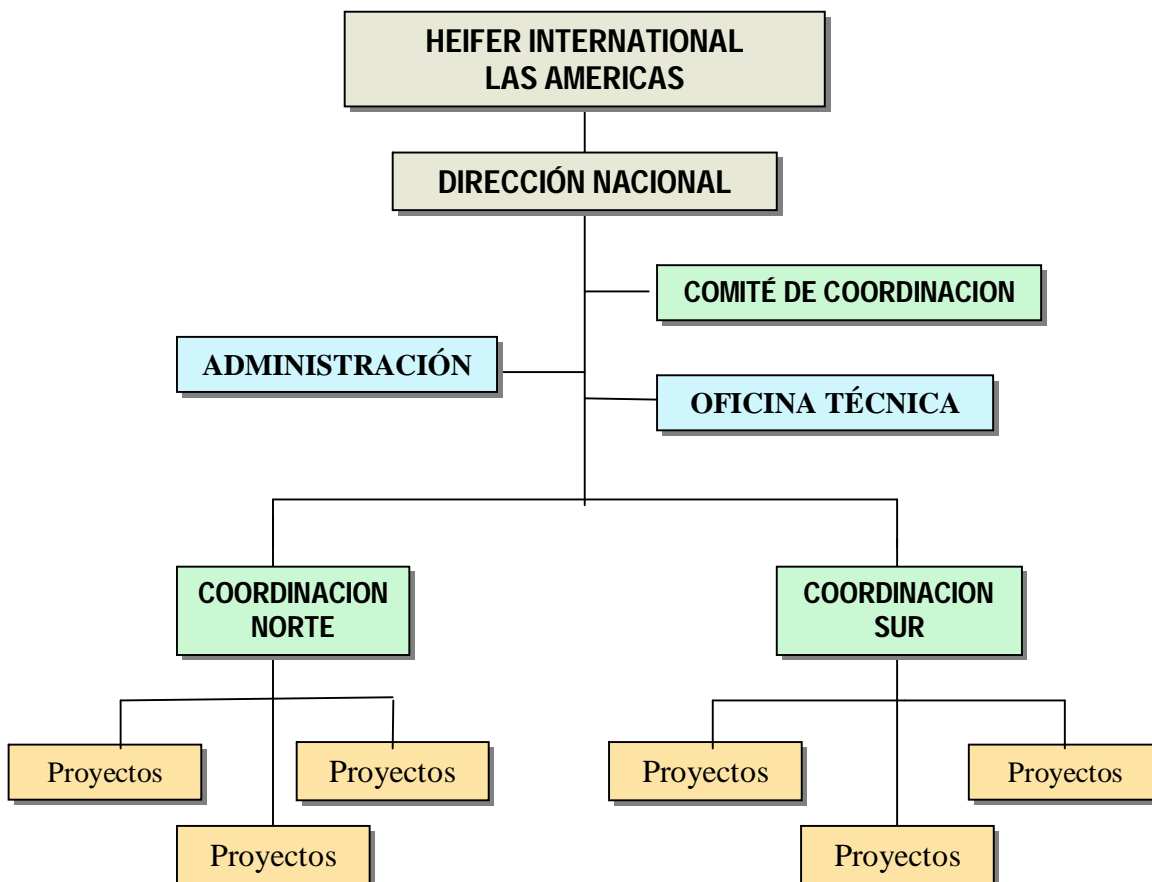
Comité Coordinador. Instancia de apoyo al liderazgo y a la construcción del pensamiento estratégico institucional. En ella se analiza y toma decisiones sobre aspectos estratégicos. Está conformado por la Dirección Nacional, Oficina Técnica, Coordinaciones Zonales y la Administración Nacional. Su operatividad tiene una frecuencia establecida en reuniones cada tres meses, y en sesiones extraordinarias cuando se amerite.

Administración Nacional. Instancia responsable de administrar los recursos económicos, humanos y materiales de la institución y dar seguimiento a las políticas institucionales.

Oficina Técnica. Instancia responsable del sistema institucional de Planificación, Monitoreo y Evaluación; y de apoyo en el liderazgo estratégico alineado a los temas prioritarios institucionales. Es responsable del seguimiento y acompañamiento de los temas estratégicos institucionales, además de sintetizar propuestas técnicas y metodológicas, y apoyar temáticamente a las otras partes de la institución.

Coordinaciones Zonales. Son instancias que representan a Heifer Perú en sus zonas de intervención. Con personal programático y financiero, es responsable del aspecto técnico entendido como la formulación, planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos; y del manejo financiero, supervisando la gestión de programas y proyectos para una administración responsable de los recursos. Establecen alianzas estratégicas institucionales en sus ámbitos de intervención.

ORGANIGRAMA



E.2. Personal

La clave de la eficiencia de una organización radica en el nivel de competencia y en la satisfacción de las personas que forman parte de ella; así para una efectiva ejecución del plan estratégico, al igual que la ejecución de las funciones en un puesto, se requiere la posesión de ciertas competencias que aseguren una ejecución exitosa de las estrategias y objetivos del plan. En este sentido, Heifer Perú asume la propuesta de Gestión de Potencial Humano⁽³⁴⁾, en la lógica de promover un equipo empoderado, competente y comprometido, preparado para enfrentar los retos y desafíos institucionales. Pretendemos entonces que el equipo de Heifer Perú, en las diferentes oficinas, desarrolle una eficiente gestión, tenga una comunicación dinámica, y se articule de manera comprometida con la institución.

⁽³⁴⁾ Tomado de Violeta Hoshi. Material de estudio de la Maestría en Gerencia Social. Curso "Gestión del Potencial Humano. PUCP- abril 2007. La Gestión del Potencial Humano es capaz de generar valor, a partir de la cual las personas se desarrollan y logran sus objetivos personales, a la par que las organizaciones logran sus propios objetivos. Desarrolla procesos que apoyan el funcionamiento de la organización, basándose en la planificación, implantación y evaluación de un programa de acción; y pretende: a. Contribuir al logro de los objetivos organizacionales y contribuir al cumplimiento de la misión; b. Mantener un Clima organizacional positivo, con personal motivado, participativo e identificado con su organización; y c. Fomentar políticas y estrategias socialmente responsables, comportamiento ético y coherente con los principios y valores organizacionales.

El personal se incrementara a 26 personas, sobretodo en el área programática; y es necesario señalar el alto numero en la parte administrativa es porque incluye, también, al personal de servicios y de apoyo como vigilancia.

PROYECCION DEL PERSONAL DE HEIFER PERU

Instancias	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012
Dirección Nacional	2	2	2	2	2
Administración Nacional	8	8	8	8	8
Oficina Técnica	4	4	4	4	4
Coordinación Norte	6	6	6	6	6
Coordinación Sur	5	6	6	6	6
TOTAL	25	26	26	26	26

E.3. Recursos Financieros

Estamos presentando la proyección presupuestal para los próximo 5 años, 2008-2012. Para ello estamos estimando un crecimiento promedio anual del 5%. Asimismo, trabajamos en estrategias que nos permitan mantener una relación adecuada entre gastos operativos (30%) e inversión para proyectos (70%).

	FY 2008	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012
	US \$	US \$	US \$	US \$	US \$
PRESUPUESTO TOTAL ANUAL	1,936,312	2,168,670	2,277,104	2,390,959	2,510,507

Por ahora la principal fuente de financiamiento es Heifer Internacional y en menor cantidad otras dos fuentes; sin embargo debido a un planteamiento de crecimiento sostenido y apoyando la idea de Heifer Internacional por fortalecer los Programas Nacionales, consideramos necesario el diseño de estrategias que nos permiten diversificar fuentes de financiamiento. En este escenario hemos desarrollado hasta ahora tres planteamientos:

- a) Procesos de Recaudación de Fondos: Hacer giras y reuniones en USA y Europa, sobre la importancia de invertir en Programas de Lucha contra la Pobreza, mostrando los diversos impactos alcanzados. Buscando el encuentro con diversas Fundaciones y Organismos Internacionales que cooperan con nuestros países.
- b) Proyectos Cofinanciados: Para continuar implementando un mayor número de proyectos, es a través de Cofinanciamiento, que quiere decir la convergencia de dos o más Agencias de Cooperación en el desembolso de fondos y sus filosofías y estilos de trabajo.
- c) Organización de Plataformas de Cooperación Internacional: Con organizaciones aliadas y otras identificadas para acciones futuras, consideramos de importancia su confluencia en una plataforma de acción; no solo en el sentido de apoyar en bloque y financieramente a un mayor número de grupos y comunidades campesinas, sino sobretodo por la posibilidad de sumar esfuerzos.

Referencias de Documentos

Enrique Mayer. Casa, Chacra y dinero: Economías domesticas y ecología en los Andes. Lima: IEP, 2004. (Estudios de la Sociedad Rural, 28).

Grupo ALLPA, Las comunidades campesinas retos para el próximo gobierno 2006-2011, Lima, CEPES 2006. Y Jenifer Bonilla. Importancia del sector rural y las comunidades campesinas en el desarrollo peruano, Lima, Centro Peruano de Estudios Sociales, CEPES, 2006

Declaración de Nyeleni, Foro para la soberanía alimentaria, Mali – 2007

Amartya Sen. Los bienes y la gente, México, Comercio Exterior, 1983. Donde se sostiene que *“el proceso de desarrollo económico se debe concebir como la expansión de las 'capacidades' de la gente”* Por tanto se centra en lo que las personas hacen y son y no por lo que tienen. *Citado por Jurgen Schult Capacidades y derechos, Lima, ELPE, 1997*

Altieri, Miguel. Enfoque agro ecológico para el desarrollo de sistemas de producción sostenibles en los Andes. Lima, CIED, 1996.

Madeleine Zúñiga y Jaun Ansión. Interculturalidad y Educación en el Perú. Foro Educativo, 1997

Informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Lima, Agosto 2003.

R. Balestino, A. Fort, R. Kern, M. Wismann. Heifer Peru, Evaluation of the 2003-2007. Strategic Plan. Nov. 2007

Heifer Peru: Oficina Tecnica. Medición de impacto del Plan 2003-2007

Heifer Las Americas. Plan Estratégico Heifer Las Américas, Octubre del 2007

A. Garcia, M. Wismann, M. Avila, Heifer Peru. “Informe Anual 2007: Heifer Perú”. Dic. 2007

Heifer Peru, Coordinaciones Zonales. Mesas regionales Zona Sur y Zona Norte

Heifer Peru: Coordinacion Sur “I Encuentro Internacional de Autoridades y Lideres Comunales: Biodiversidad, Etnicidad, Fortalecimiento y Soberanía Alimentaria de los pueblos y comunidades...” Cusco, del 04 al 07 de Diciembre del 2007. Dic. 2007.

Melgarejo, Katia. Monografía: Las comunidades Campesinas. Informe interno. Mayo 2007

González, Ernesto. Informe del Taller de Planeamiento Estratégico: Lima, 11-14 de Diciembre 2007 de Heifer Peru”; Dic. 2007.