Caso Pachamama Raymi en el 2021

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Hugo Martín Alegre Brousset

Asesor:
Dr. Alejandro Bernardo Manuel Fontana Palacios

Lima, noviembre de 2021

Tabla de contenido

Capítulo 1. Pachamama Raymi en el 2021 ----------9
1.1 La Pobreza en el Perú 9
1.2 Los programas sociales..... 12
1.3 Pachamama Raymi 13
1.3.1 La pobreza es un monstruo de 3 cabezas 13
1.3.2 Metodología y acciones 14
1.3.3 Inversión necesaria 15
1.3.4 Los logros de Pachamama Raymi 16
1.3.5 Impacto económico en las familias 16
1.4 El proceso de negocio y sus problemas 22
1.4.1 Captación de fondos..... 23
1.4.2 Preparación de propuestas y desarrollo de proyectos 24
1.4.3 Medición de resultados..... 24
1.4.4 Sostenibilidad del proyecto..... 25
1.5 El Futuro 25
Anexos---------- 27
Anexo 1. Evolución e incidencia de la pobreza monetaria total 27
Anexo 1.1. Evolución de la pobreza 27
Anexo 2. Erosión de suelos 28
Anexo 2.1. Mapa de erosión de suelos en el Perú 28
Anexo 3. Resumen de gasto ejecutado por el gobierno en programas de reducción de la pobreza 29
Anexo 3.2. Crecimiento de PBI y reducción de la pobreza 32
Anexo 4. Bases de Concurso Familiar (Primera página de 24 páginas)..... 33
Anexo 5. Ejemplo de medición de la participación de las familias en los concursos - Proyectos financiados por LvE (Leren van Elkaar) 34
Anexo 5.1. Ejemplo de participación en el distrito de Ccapi..... 34
Anexo 6. Conformación del equipo actual de Pachamama Raymi 35
Anexo 6.1. Primera página del Currículo Vitae del Presidente Fundador..... 35
Anexo 6.2. Estructura orgánica de Pachamama Raymi 36
Anexo 7. Cronograma general de un proyecto Pachamama Raymi 37
Anexo 8. Ejecución Presupuestal del proyecto Pichigua (Espinar) – Dos años del proyecto..... 38
Anexo 9. Aporte familiar, comunal y del gobierno local, ejemplo Ccarhuayo..... 40

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 10. Distritos donde ha trabajado Pachamama Raymi 41
Anexo 11. Principales negocios de promovidos por Pachamama Raymi 43
Anexo 11.1. Análisis de los principales negocios de Pachamama Raymi 44
Anexo 12. Evolución de las donaciones de Pachamama Raymi 45
Anexo 13. Principales actividades y estándares durante un concurso 46
Anexo 14. Información de Pachamama Raymi 47
Capítulo 2. Teaching Note ---------- 49
2.1 Resumen del caso 49
2.2 Objetivos del aprendizaje 49
2.3 Audiencia 49
2.4 Preguntas sugeridas 49
2.4.1. ¿Qué es ser pobre? 50
2.4.2 Qué es Pachamama Raymi 51
2.4.3 ¿Cuáles han sido sus resultados al 2021? 53
2.4.4 ¿Por qué fallan los programas sociales? 56
2.4.5 ¿Puede PMR resolver el problema de la pobreza en el Perú? 57
2.4.6 ¿Qué ha significado en términos económicos para las familias? 58
2.4.7 ¿Qué le recomendaría al Presidente de PMR? 59
Conclusiones ---------- 61
Listado de referencias bibliográficas ---------- 63

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de negocio de Pachamama Raymi. 52
Tabla 2. Éxito para los *Stake Holders*. 56
Tabla 3. ¿Podría PMR extrapolarse a ambientes urbanos? 58
Tabla 4. Flujo de negocios (U$ / Familia)..... 59

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Colapso ecológico de la sierra 10
Figura 2. Migración hacia la costa 10
Figura 3. Las canchas para pastoreo rotativo 17
Figura 4. Alpacas pastando en canchas con pastos naturales 17
Figura 5. La autoridad comunal explicando el mapa de presente de la comunidad. Distrito de Pichigua, Espinar 18
Figura 6. Familia en Marcapata – detrás mapa de presente y futuro 19
Figura 7. Familias de la comunidad de Huillque y Huasquillay plantando Cedro de Altura, Qeuñas y Ccolles, éstas últimas son especies arbustivas locales 20
Figura 8. Plantación de pino en Paccollo, Ocongate 20
Figura 9. Metodología y componentes de Pachamama Raymi 51
Figura 10. Aporte familiar, comunal y del gobierno local, ejemplo Ccarhuayo 52
Figura 11. Familia pobre en su cocina familiar 53
Figura 12. Pastoreo libre de ovejas y degradación de suelos 53
Figura 13. Proyectos Pachamama Raymi en el Perú 54
Figura 14. Mapa de futuro de campesino en Tayancani 55
Figura 15. Logros desde la perspectiva de cada uno de los partícipes o *stakeholders* 55

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Pachamama Raymi en el 2021[1]

"La ilusión que tengo es que un día los pobres del mundo podrán pedir crédito para salir de la pobreza para siempre, y no tendrán que estirar la mano para ello."

Hugo Alegre

Director de Pachamama Raymi

Sentados en la terraza, Guillermo Van Immerzeel, Presidente y Fundador de Pachamama Raymi, conversaba con Larry Oruro, quien había sido Gerente General de Pachamama Raymi en Perú y ahora lideraba la Gerencia de Sostenibilidad en RTM y Hugo Alegre, CEO de RTM, empresa de consultoría gerencial, y director de Pachamama Raymi. ¿Cómo a pesar de los éxitos tan grandes conseguidos con las comunidades, se le hacía tan difícil al programa conseguir financiamiento? ¿Qué estábamos haciendo mal o qué no estábamos haciendo? ¿Sería momento de replantear la estrategia o de replantear el modelo?

1.1 La Pobreza en el Perú

El Perú es un país andino marcado por grandes regiones naturales: costa, sierra y selva. En este territorio se han desarrollado diversas ciudades y pueblos con subdivisiones entre lo urbano y lo rural. Los maravillosos paisajes rurales contrastan con la pobreza y extrema pobreza que padecen sus pobladores desde hace más de 100 años.

En el Perú en el año 2019 la incidencia de la pobreza monetaria fue de 20% de la población total, en el 2020 a causa del COVID-19 subió a un 30% de la población. El mayor bolsón de los pobres se encuentra en la sierra rural (50,4%), seguido de la selva rural (39,2%) y la costa rural (30,4%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021a). (Ver anexo 1).

La sierra peruana geográficamente se caracteriza por ser un territorio con clima frío, de montañas escarpadas y fértiles valles interandinos. Actualmente está caracterizado por un rápido retroceso de sus principales glaciares, una intensa desertificación de las cuencas altas, escasez de agua y erosión de los terrenos agrícolas que afectan directamente la economía, la alimentación y la vida familiar de sus pobladores. La degradación, manifestada en la erosión de suelos, es tan generalizada en la sierra que amenaza la gran biodiversidad existente y la sostenibilidad de sus ecosistemas. (ver anexo 2. Erosión de suelos). A continuación, algunas fotos que grafican la realidad de la Sierra Rural y su efecto en la migración hacia la costa.

[1] Copyright © 2021, RTM – Real Time Management. Documento elaborado por el profesor Hugo Alegre B. CEO de RTM, Larry Oruro G de Sostenibilidad de RTM y Kevin de la Zota Consultor del RTM, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Este caso recrea situaciones ficticias basadas en la realidad; es un documento con fines pedagógicos y está en proceso de elaboración. Prohibida su distribución sin autorización de sus redactores.

Figura 1.

Colapso ecológico de la sierra

Fuente: Archivo de fotográfico de Pachamama Raymi

Figura 2.

Migración hacia la costa

Fuente: Archivo fotográfico de Pachamama Raymi

Según el INEI (2021b) en el Perú ser pobre significa que no puedes alcanzar al valor mínimo necesario de S/. 360 soles para satisfacer necesidades alimentarias y no alimentarias cada mes. Si no logras S/. 191 soles pasas a ser pobre extremo. En esta situación de pobre extremo se encuentran el 5.1% de la población total peruana.

Ser pobre para los pobladores andinos significa ser *waqcha*, palabra quechua que significa "huérfano" y está relacionado con estar solo y no tener vínculos de soporte sociales y no poder satisfacer necesidades básicas de manera libre. Entre los *waqcha* se encuentran

ancianos, madres solteras, viudos, niños huérfanos y personas que por enfermedad no pueden valerse por sí mismos.

Dada la falta de oportunidades, la agricultura y ganadería son de subsistencia, gran parte de la población migra hacia las principales ciudades (más de 3 millones de personas), lugares donde a falta de una red de soporte sufren discriminación y maltrato, viviendo en condiciones paupérrimas en las periferias de las ciudades. Es cierto que la movilidad interna genera procesos positivos en términos de mano de obra y capital humano, pero tiene impactos negativos en los distritos y comunidades de origen, dejando pueblos con población anciana y débil capital social y humano.

Las actividades agrícolas y de pastoreo que realizan estas familias se complementan con la migración estacional de los hombres y mujeres a los centros poblados, zonas agrícolas de la selva (cosecha de café, cacao, coca, etc.) y a centros mineros en Nazca, Ayacucho, Puno y Madre de Dios con la finalidad de ofrecer su mano de obra por un salario o para vender algunos productos. El dinero recaudado permite a las familias tener dinero líquido para comprar víveres como arroz, azúcar o sal, y ropa para los hijos. Algunas familias invierten en motocicletas o motocarros.

Gran parte de la sierra rural está compuesta por comunidades campesinas. Existen alrededor de 5,680 comunidades a nivel nacional.

> Ellas controlan el 39.8% del total de tierras en uso agropecuario, siendo la mayor parte de estas tierras pastos naturales. La mayor parte de ellas se encuentran en las regiones montañosas y pobres del país. Están habitadas por más de dos y medio millones de personas. ("Comunidades Campesinas. Pasado, presente y futuro", 2016).

En suma, el colapso ecológico de la sierra es causa y consecuencia de la pobreza. Prácticas y costumbres de las familias pobres degradan el ambiente, generan erosión grave y ponen en peligro ecosistemas andinos. A causa de la degradación ambiental en los andes peruanos, cientos de miles de familias campesinas viven en circunstancias dramáticas. A pesar de la inmensidad de su hábitat, no pueden producir alimentos suficientes para sí mismos. 40% a 60% de los niños sufren de la desnutrición crónica, las condiciones de vida son deplorables. El trabajo infantil, el alcoholismo, la violencia doméstica, las enfermedades crónicas están estrechamente relacionados con la pobreza y hábitos comunes de salud preventiva y la baja tecnología y uso actual de las tierras. A menudo parece que migrar a las ciudades o a la selva, es la única posibilidad de algo así como un futuro. La pobreza extrema contribuye a la desestabilización social.

1.2 Los programas sociales

En el periodo de 2009 y 2019 el Perú ha ejecutado más de 670 mil millones de soles en programas de reducción de la pobreza extrema y programas de inclusión social. El MIDIS[2] en esta década ha ejecutado 34,618 mil millones de soles en sus programas de apoyo directo para alivio de la pobreza (INEI, s. f.). (Ver anexo 3).

En el Perú los programas y políticas sociales han ido evolucionando en sus enfoques y maneras de ejecutar. En los años 50 a 70 se impulsaron programas que apostaban por la pequeña agricultura rural, su gran objetivo era elevar la productividad de los cultivos anuales como la papa, el maíz, etc. Posteriormente en los 80 y 90 se apostó por políticas que reconocían la validez de los conocimientos locales, en esta etapa entraron en auge las ONG reemplazando y reduciendo el rol del Estado. Entre los años 2000 y 2010 cobra importancia otras maneras de intervenir en el sector rural como con los caminos, las telecomunicaciones, sanidad agropecuaria, etc., buscando principalmente la diversificación de los ingresos de las familias. El Estado continuó con programas de alivio temporal a la pobreza (protectores y asistenciales) y fue incrementando sus gastos año a año, sin embargo, han persistido bolsones de pobreza en algunas regiones del Perú. Las políticas iniciadas en los 90' y el estímulo a la inversión privada han permitido reducir drásticamente la pobreza, pero el tema no termina de resolverse. (Ver anexo 3.2.).

El auge de las ONG en la sierra se inicia en los años noventa. Ante la crisis económica llegan grandes fondos de la cooperación internacional. La historia de las ONG y la de Pachamama Raymi se remonta a algunas décadas antes, cuando en 1978 con el financiamiento de la cooperación holandesa el Programa Especial de Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODERM) inicia sus intervenciones con el objetivo de mejorar los ingresos de las familias rurales e incrementar la producción rural mediante la dotación de herramientas técnicas como fertilizantes, sistemas de riego, insecticidas, etc. Sin embargo, este objetivo va adquiriendo diversos matices gracias a nuevos proyectos y ONG. Así, por ejemplo, ONG como Sierra Productiva, Sierra Sur y Pachamama Raymi, tomando algunos elementos de PRODERM, enfocan su intervención en diversos aspectos del desarrollo rural. El primero prioriza la transferencia de tecnologías a las familias campesinas, el segundo se ocupa de la transferencia de dinero para el desarrollo de planes de negocio, y el tercero (Pachamama Raymi) se concentra en desarrollar una metodología integral que se caracteriza por realizar concursos y mucha capacitación en campo.

[2] Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Los proyectos sobre la marcha van recibiendo aportes locales y van enriqueciendo sus intervenciones. Así, Pachamama Raymi en el 2010 incorpora fuertemente elementos de rehabilitación ambiental y desarrollo de negocios basados en la recuperación del ambiente.

1.3 Pachamama Raymi

Pachamama Raymi es una asociación civil sin fines de lucro con sede en la ciudad de Cusco, que implementa proyectos de erradicación de la pobreza, utilizando una metodología propia. Viene operando desde el año 2006 y fue legalmente constituida el 24 de marzo de 2008, es una institución reconocida por la Asociación Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y operando bajo la resolución del Ministerio de Economía y Finanzas (Pachamama Raymi, 2018).

Pachamama Raymi (2020, 12 de febrero). *Pachamama Raymi (presentación)* [video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=dsBN7R7PwQI	

1.3.1 La pobreza es un monstruo de 3 cabezas

Pachamama Raymi concibe que la pobreza se debe a tres factores fundamentales: la baja autoestima, la mala salud y los bajos ingresos.

- Una baja autoestima lleva a las personas a imaginarse faltos de capacidades para desarrollar funcionamientos diversos en su familia y comunidad, creer que necesitan asistencia del Estado o de los otros para desarrollarse; también, impide que puedan concebir y soñar un futuro próspero para ellos y sus familiares.
- La mala salud está estrechamente ligada con las condiciones de orden e higiene de la vivienda, de la cocina, de los sistemas de agua y desagüe, la alimentación y la motivación de la familia. Las altas tasas de enfermedades diarreicas agudas (EDAS) y las infecciones respiratorias agudas (IRAS) se debe principalmente a la falta de hábitos de salud preventiva.
- Los bajos ingresos de las familias se deben principalmente a la severa degradación del ambiente debido a los hábitos de las familias: el pastoreo libre de animales, el cultivar y no dejar que el suelo se recupere y cortar los árboles y no plantar, además de la dedicación a actividades económicas poco rentables o mal manejadas técnicamente. Los suelos delgados e infértiles y los cultivos expuestos a la gran variabilidad climática (lluvias y granizos repentinos) amenazan los ingresos y la provisión de alimentos de las familias.

1.3.2 Metodología y acciones

La metodología Pachamama Raymi ataca estos componentes de la pobreza insertando un modelo de gestión del territorio basado en la persona, la familia y el potencial productivo. Para ello utiliza dos herramientas principales: los concursos familiares/comunales y el interaprendizaje, las cuales aplica sobre tres ejes con los que se cortarán las "tres cabezas al monstruo de la pobreza":

- Autoestima y convivencia.
- Salud y nutrición.
- Economía y medio ambiente.

La organización de los concursos familiares y comunales está a cargo de la junta de jurados campesinos (elegidos por la misma comunidad), los presidentes comunales y el equipo de campo de Pachamama Raymi. El documento fundamental que regula los concursos son las bases de concurso. En este documento se establecen las fechas, las reglas de juego, los puntajes en diversos componentes y los montos de los premios para los ganadores. (ver anexo 4. Bases de Concurso Familiar). La junta de jurados es la encargada de monitorear y calificar los avances y logros de las familias. Pachamama Raymi determina una meta de 60% de participación voluntaria de las familias en los concursos, masa crítica que estima es necesaria para hacer sostenible el cambio. Proyectos pasados de Pachamama Raymi muestran una participación alrededor del 60% de la población meta. (ver anexo 5. Ejemplo de medición de la participación de las familias en los concursos).

Para asegurar y acelerar el cambio se inserta un intenso intercambio de información. El equipo de campo de Pachamama Raymi que es conformado por campesinos exitosos y ejemplo en diversos temas como cocinas mejoradas, reforestación o conocedor de técnicas con animales acompañan y apoyan a las familias en el cumplimiento de las metas planteadas en las bases de concurso. Se organizan pasantías dentro de la localidad para aprender/colaborar entre las familias que tienen logros en diversos temas, pasantías regionales e incluso nacionales para conocer las mejores experiencias en los temas a trabajar.

El equipo de campo se organiza en un esquema modular. Cada proyecto consta de un módulo dirigido por un coordinador con autonomía tanto para definir los integrantes de su equipo y organizar el trabajo en campo. Un módulo generalmente está conformado por un coordinador, dos expertos y dos facilitadores. Este equipo es reforzado por la junta de jurados campesinos elegidos en asamblea y la participación de los equipos de desarrollo económico y social de los gobiernos locales. El equipo es responsable de los resultados del proyecto en el campo, asimismo de motivar y acompañar a las familias en el cumplimiento de los objetivos definidos en las bases de concurso. La oficina central acompaña al coordinador brindándole

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

herramientas de trabajo como cámaras, videos, chalecos, cascos, motocicletas, además organiza el monitoreo y evaluación de resultados. Mensualmente los coordinadores informan a la oficina sobre su gestión y resultados en campo.

Pachamama Raymi desde sus orígenes mantuvo en oficina un equipo mínimo de entre 5 y 7 personas. Incluso en momentos de ejecución de grandes proyectos mantuvo un equipo mínimo en oficina. Guillermo, el fundador, siempre trabajó sin un sueldo y tradicionalmente se encargó de dirigir la organización. Le seguía un economista y su asistente, una administradora y su asistente, una contadora externa, y un tesorero a medio tiempo. Entre 2015 y 2019 Larry lo suplió en el puesto de dirección (ver anexo 6 y anexo 6.1.).

El equipo de oficina de Pachamama Raymi, antes de iniciar un proyecto, realiza alianzas (convenios) con las instituciones estatales existentes en el territorio. Las alianzas con los gobiernos locales son fundamentales, éstos como responsables del desarrollo del territorio, al firmar un convenio se comprometen a aportar algunos recursos propios o existentes como maquinarias para abrir caminos o trasladar tierra a los viveros, etc. En contraprestación, ganan los conocimientos y experiencias del equipo de expertos de Pachamama Raymi, quienes les dan un enfoque integral a sus acciones en temas de desarrollo económico y social. Asimismo, sus autoridades y líderes gozarán de apoyo popular por los logros obtenidos.

Un proyecto Pachamama Raymi tiene una duración de 3 años y se implementa en un conjunto de comunidades que pertenecen a una administración distrital. En ocasiones se requiere medio año más para asegurar la plantación de árboles en campo. Cada año se organizan dos concursos. (Ver anexo 7).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.3.3 Inversión necesaria

Los proyectos comunes de Pachamama Raymi han requerido de una donación de USD 100,000 dólares por año, lo que ha permitido trabajar con grupos de 300 familias. Los acuerdos y aportes del gobierno local permiten muchas veces sumar nuevas familias en diversas comunidades. También debe destacarse la participación de las propias familias quienes aportan su mano de obra y algún dinero para compras menores. (ver anexo 8. Ejecución Presupuestal del proyecto Pichigua, Espinar – Dos años del proyecto).

Los costos de un proyecto ejecutado con la metodología Pachamama Raymi en entornos mineros son más elevados debido a los costos de vida más altos, mayores costos en los seguros, EPP y escaso apoyo como contrapartida del gobierno local.

En cada proyecto Pachamama Raymi los municipios aportan en pago de peones, movimiento de tierras para el vivero, organización de las fiestas de premiación, etc. Estos aportes están en un rango de entre 20 y 50% adicionales al presupuesto del proyecto, aunque en algunos casos el aporte supera a la inversión de Pachamama Raymi. (Ver anexo 9).

Las familias utilizan sus propios materiales para mejorar sus viviendas -construyen sus cocinas con materiales locales- desarrollar negocios y realizar los trabajos de reforestación; todas las mejoras lo realizan con mano de obra propia y sin ninguna retribución económica por parte del proyecto.

1.3.4 Los logros de Pachamama Raymi

Pachamama Raymi ha implementado proyectos comprobados y exitosos de erradicación de la pobreza desde el año 2006 con más de 17 mil familias y ha plantado más de 12 millones de árboles en más de 10 mil hectáreas de suelos degradados de la mano de estas familias. En el Perú ha trabajado en los Departamentos de Cusco, Apurímac, Puno, Huancavelica, Lima, Huaraz e Iquitos en un total de 46 distritos y 285 comunidades. La gran mayoría de los proyectos se ubican en distritos que tienen altitudes por sobre los 3,500 msnm. (Ver anexo 10).

En el mes de mayo del año 2015 inicia el proyecto Pachamama Raymi en Tanzania (África) en los distritos (villas) de Sarame y Vilima Vitatu, posteriormente, en el año 2016 se amplía el proyecto a los distritos de Sangaiwe y Mwada gracias al financiamiento de So Logical Foundation y Fundación Wees een Kans, trabajando con más 2 mil familias y entre sus resultados más importantes está la plantación de más de 2 millones de árboles. Lamentablemente, en mayo de este año se cerrará el proyecto por falta de financiamiento, aunque los logros perdurarán por siempre.

En octubre del año 2016, Pachamama Raymi en alianza con la ONG Sapana Village Social Impact implementan la metodología en las comunidades de Siddhi en Chitwa en Nepal (Asia). El proyecto de Nepal tuvo una duración de 1 año, poco tiempo para generar resultados sostenibles.

1.3.5 Impacto económico en las familias

Pachamama Raymi promueve la instalación de cultivos permanentes como la siembra de pastos y el cultivo de árboles maderables. El cultivo de pastos con riego de diversas especies como dactylis y raigrás, trébol rojo y blanco, etc. asegura alimento verde para los animales durante todo el año, el excedente puede ser almacenado para épocas de sequía o para la venta. Los negocios que se generan en torno al cultivo de pastos son la crianza de cuyes, engorde de toros, producción de leche y quesos. (Ver anexo 11).

Los retos para el cultivo de pastos con riego son mayores en zonas de puna. En esta zona se realiza la planificación del pastoreo de modo tal que se pueda hacer una rotación ordenada en canchas, definición de áreas para conservación de pastos naturales y posibilidad de recolección de semillas de especies locales. El pastoreo ordenado y rotativo va acompañado de una estrategia de selección de animales y compra de reproductores.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 3.

Las canchas para pastoreo rotativo

Fuente: Alpakita | Diseño Web | Video | Foto | en Cusco (2014)

Figura 4.

Alpacas pastando en canchas con pastos naturales

Fuente: Alpakita | Diseño Web | Video | Foto | en Cusco (2014)

"Después de haber panificado el pastoreo y dibujado en nuestro mapa parlante vimos que nos sobraba grandes espacios para tener pastos conservados. En asamblea comunal acordamos bajo acta no dejar libres nuestras vacas, caballos y alpacas en algunos sectores de la

comunidad; además, nos dimos cuenta de que no tenía sentido tener tantas vacas y ovejas pastando libremente año tras año y todos flacos y pequeños. Ahora tenemos pastos cultivados familiarmente, áreas conservadas de manera comunal, pocos animales, pero bien alimentados y que nos dan buena leche y carne." (Comunicación personal. M. Quispe, de Cochacochayoq del distrito de Challabamba, 30 de diciembre, 2016).

Figura 5.

La autoridad comunal explicando el mapa de presente de la comunidad. Distrito de Pichigua, Espinar

Fuente: elaboración propia

Figura 6.

Familia en Marcapata – detrás mapa de presente y futuro

Fuente: Antoine Briot – Empresa Alpakita – Foto en Marcapata proyecto Pachamama Raymi

La siembra de pastos y la inserción de prácticas de pastoreo cambia las dinámicas productivas de la comunidad. En el corto plazo las praderas son utilizadas para instalar cultivos de árboles maderables. En el año 2010 Pachamama Raymi inició la siembra masiva de árboles, fue aprendiendo de experiencias como la Granja Porcón en Cajamarca y actualmente tiene expertos campesinos en temas forestales desde la selección de la semilla, instalación en viveros, plantación en campo y cuidados culturales como la poda y raleo. Vale decir, luego de haber promovido la plantación de más de 12 millones de árboles, tiene experiencias de éxito que mostrar. Siguiendo el modelo Porcón ha instalado cultivos de pino de variedad *radiata* y *patula*. También viene trabajando en la recuperación de especies maderables de sierra como el cedro de altura, el nogal, el laurel forestal y otros.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 7.

Familias de la comunidad de Huillque y Huasquillay plantando Cedro de Altura, Qeuñas y Ccolles, éstas últimas son especies arbustivas locales.

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN

Figura 8.

Plantación de pino en Paccollo, Ocongate

Fuente: Antoine Briot – Empresa Alpakita – Proyecto Pachamama Raymi en Ocongate

Entre las plantaciones de pino brotan hongos comestibles. Los hongos *Suillus luteos* conocido como hongo de pino, champiñones andinos u hongo Porcón empiezan a brotar en las plantaciones a partir del tercer y cuarto año hasta los 12 y 15 años, la cantidad de producción depende de la cantidad de árboles por hectárea, la presencia o ausencia de desechos como ramas y troncos en los espacios entre árboles, y en promedio se puede cosechar hasta 700 kilos frescos por hectárea (70 kilos secos) en una campaña de diciembre a marzo.

Las familias que tienen plantaciones de pino recolectan en baldes y jabas los hongos cada semana, luego lo secan en secadores solares[3] y posteriormente son vendidos por kilos a acopiadores o intermediarios. Las familias apenas logran recolectar el 10% de la producción total del bosque, el resto se pudre en el campo. El kilo de hongo, dependiendo de la calidad, fluctúa entre 10 y 15 soles. A inicios del año 2021 el kilo de hongo seco se duplicó.

El análisis económico de los negocios de cultivo de pino, hongos comestibles y crianza de cuyes realizado por Guzmán, Amable y Zagaceta (2021), estudiantes del PAD de la Universidad de Piura, en la comunidad de Patapallpa[4] Alta del distrito de Ocongate, provincia de Quispicanchi, Cusco, que se expone en las siguientes líneas, muestra la rentabilidad de estos negocios. La comunidad tenía 41 familias y habían logrado plantar más de 800 mil árboles.

- **Negocio de pino:** sin considerar la mano de obra resulta en un VAN de 1,301,056 soles con una tasa de descuento de 10%. Mientras que considerando la mano de obra resulta un VAN de 808,376 soles, a la misma tasa de descuento. El TIR es respectivamente 21% y 15%.
- **Negocio de hongo:** sin considerar la mano de obra resulta un VAN de 1,300,073 soles con una tasa de descuento de 10%. Mientras que considerando la mano de obra resulta un VAN de 994,428 soles, a la misma tasa de descuento. El TIR es respectivamente 278% y 95%.
- **Negocio de cuy:** para analizar el negocio plantearon 3 escenarios
    - Escenario 1: demanda sin aumento por información nutricional, ofreciendo animal vivo. Sólo con el efecto de crecimiento demográfico.
    - Escenario 2: demanda del escenario 1 y demanda adicional por información nutricional y mayor disponibilidad del producto, ofreciendo animal vivo.

[3] Un secador solar es una infraestructura que se asemeja a un invernadero; un armazón de madera con forma de casa es cubierto con plástico transparente. Un secador solar artesanal puede producir entre 5 y 10 kilos por semana.

[4] Patapallpa Alta es una de las ocho comunidades que formaron parte del proyecto "Felicidad para todos en Ocongate", desarrollada en el distrito de Ocongate durante el periodo 2007-2010. Durante la duración del proyecto, las 41 familias que habitan la comunidad mejoraron sus viviendas, plantaron más de 800 000 árboles, aprendieron sobre el cultivo de pastos y la crianza de cuyes.

- Escenario 3: demanda del escenario 2 y además una integración hacia adelante en la cadena comercial. Es decir, el costo de crianza más el costo del empaque al vacío. Se ofrece el animal empacado al vacío.

Los indicadores resultantes de los escenarios dicen lo siguiente: En el escenario 1 resulta un VAN de 390 mil soles con una tasa de descuento de 10% y un TIR de 410%, en el escenario 2 resulta una VAN de 1,253 mil soles y una TIR de 450% y en el escenario 3 resulta una VAN de 2,954 mil soles y una TIR de 163%. (Ver anexo 11.1).

1.4 El proceso de negocio y sus problemas

Tradicionalmente las fuentes de financiamiento han sido personas particulares y organismos internacionales. En años posteriores se ha contado con la generosidad de personas naturales peruanas, y últimamente con el aporte de unas pocas empresas.

Pieter Romein formó la fundación *Leren van Elkaar* (Aprender de los Mejores) para financiar proyectos como Pachamama Raymi en Perú. Piet, un ingeniero de la SHELL decidió cambiar su exitosa carrera internacional en esta compañía por trabajar para los campesinos de Perú. Para ello, crea la asociación holandesa "Aprender entre Nosotros" ("*Leren van Elkaar*") y establece un acuerdo con la Asociación Runamaki y con Pachamama Raymi. *Leren van Elkaar* financió los proyectos de Pachamama Raymi desde setiembre del año 2007 hasta fines del año 2018. Alcanzó a más de 4 mil familias en 86 comunidades de 8 distritos de la región Cusco.

Carl Greer desde la Fundación Greer (EEUU) viene financiando diversos proyectos de Pachamama Raymi desde el año 2009.

> Carl C. Greer, un hombre de negocios, psicólogo clínico y analista junguiano. En una de sus visitas a Perú, quedó impresionado de cómo Pachamama Raymi facilitaba la rápida mejora del nivel de vida de la gente; por lo que decidió destinar recursos de la Fundación Greer para apoyar proyectos. Carl reconoce la similitud de los objetivos de Pachamama Raymi con la Fundación Greer: “Trabajar para un mundo donde la salud, las oportunidades económicas y sociales existen para todas las personas y donde la protección de nuestra tierra es prioridad. (Pachamama Raymi, 2013, p. 9).

Los años 2009, 2010 y 2011 fueron épocas de gran alcance para Pachamama Raymi (ver anexo 12). En el año 2009 Pachamama Raymi es contratada por la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) para desarrollar el proyecto Ayuda para el Perú (AYUPER) y en el 2010 por la Cooperación Técnica Suiza para ejecutar el proyecto PACC-Perú. A partir del año 2012 tuvo serias dificultades de conseguir financiamiento de fuentes de la cooperación y donantes internacionales. El equipo de oficina de entonces ensayó diversos mecanismos para conseguir financiamiento. En una

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

primera etapa se concentraron en postular a proyectos de la cooperación y fondos concursables nacionales, pero no se tuvieron resultados satisfactorios[5].

Desde el año 2014 Pachamama Raymi empezó a recibir fondos de donantes nacionales, en un principio donaciones para proyectos parciales y entre los años 2015 - 2020 logró donaciones para proyectos completos. Es así y con la gran ayuda de personas como la Sra. Linda Jacobs, Aldo Müller, Daniel Arias, Pedro Britto, Juan Xavier y Linda Roca se pudo continuar con la obra.

Al presentar la metodología de trabajo y los resultados que lograría conseguir en diversas empresas y en entornos mineros hubo muchas dudas, peros y divergencias en la visión sobre lo que se debía hacer en el territorio. Las dudas que tenían los equipos de relaciones comunitarias eran que los premios que daba Pachamama Raymi eran muy bajos y que la gente en entornos mineros recibía mucho más dinero y que no estarían motivados a trabajar, que la gente estaba acostumbrada a pedir y exigir como derecho la ayuda social, que el modelo sólo funcionaría en comunidades muy pobres, etc.

Sin embargo, en el 2019, Pachamama Raymi logró iniciar un piloto en San Marcos, Ancash gracias a la empresa minera Antamina, proyecto que tuvo un año de duración y que por problemas con la pandemia tuvo que paralizarse. Asimismo, está por iniciarse un proyecto en Yauyos con la empresa minera Sierra Metal, donde se trabajará por tres años y medio en los distritos de Alis, Thomas y Laraos.

1.4.1 Captación de fondos

Durante muchos años la labor de relaciones institucionales había sido realizada en Cusco y desde Cusco. Así fue posible lograr los contactos con personas y organizaciones internacionales. Posteriormente, al dificultarse la obtención de estos fondos, Guillermo y Larry, comenzaron a apoyarse más en los integrantes del directorio quienes conseguían contactos y oportunidades para presentaciones en eventos. Es así como se va logrando presentar diversas propuestas a particulares y empresas, y la participación en foros y conferencias, en la ciudad de Lima.

Al aparecer algún contacto interesado u oportunidad de una reunión, Guillermo enviaba un correo explicando la metodología y los resultados que tuvo en campo, junto con una ficha de resumen de Pachamama Raymi. En ocasiones se realizaba una presentación en *PowerPoint* o se entregaban las memorias anuales. La labor comercial principalmente ha consistido en captar

[5] Pachamama Raymi presentó más de 27 proyectos sin ningún resultado en esta etapa.

oportunidades para hacer presentaciones del programa, que en ocasiones devenía en la oportunidad de desarrollar propuestas de proyectos.

1.4.2 Preparación de propuestas y desarrollo de proyectos

Para armar la propuesta de un proyecto, Guillermo y algún integrante del equipo de campo realizaban la visita al distrito donde se realizaría el proyecto. Con la información recogida en campo formulaban una propuesta que sería presentada a los donantes. Entre el 2015 y 2019 Pachamama Raymi presentó 10 propuestas de proyecto de las cuales 5 fueron aprobadas y ejecutadas.

Una vez aprobada la propuesta los fondos para ejecutar el proyecto son transferidos mediante donación a las cuentas de Pachamama Raymi. La ONG no está autorizada a facturar por ello emite un comprobante de donación que las empresas pueden usar para deducir impuestos y los donantes como personas naturales para justificar su donación.

El servicio o ejecución del proyecto lo realizan conforme a lo planificado en las propuestas de proyecto (ver Anexo 14). Pachamama Raymi elabora una línea base al inicio del proyecto y contrata un consultor externo para elaborar un estudio del impacto del proyecto. Conforme a lo planificado, cada 3 o 6 meses se realiza un informe de ejecución presupuestal. Durante el concurso se envía informes breves de avance a los donantes y se los invita a la fiesta de premiación realizada cada 6 meses. Además, se invita al donante a una visita guiada al proyecto para que pueda ver los resultados y conversar con las familias.

Al tercer año, una vez finalizado el proyecto se envía al donante un estudio completo del impacto del proyecto realizado por un investigador externo, asimismo, se envían fotos y videos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.4.3 Medición de resultados

Pachamama Raymi en muy bueno logrando resultados en campo, muy malo para conseguir fondos y regular en medir indicadores de impacto. Los fondos de los proyectos financiados por *Leren van Elkaar* y la Fundación Carl Greer daban gran flexibilidad en el manejo de los fondos e informes de los proyectos. Pachamama Raymi a razón de esa confianza realizaba informes de campo con datos e indicadores propios, asimismo contrataba un consultor y auditor externo para auditar las finanzas. Sin embargo, los proyectos de la Cooperación Alemana y Suiza (AYUPER y PACC-PERU) supusieron un manejo más burocrático de los fondos y mayor precisión en los datos de campo. Tanto AYUPER y PACC-PERU utilizaron sus propios equipos para realizar labores de monitoreo, evaluación y administración de los fondos, liberando así a Pachamama Raymi de gran parte de labores de oficina. Los proyectos con empresas mineras exigen también mayor rigurosidad en la data, periodicidad de los informes y planes de contingencia frente a posibles riesgos.

Para comunicar sus resultados, Pachamama Raymi desarrolló una página web (www.pachamamaraymi.org) y comenzó a publicar sus actividades en algunas redes sociales. Desde su nacimiento la forma de comunicar sus resultados fue documentando con fotografías y videos todo su trabajo (ver anexo 14. Lista de videos). También cada año publica una memoria anual comunicando los resultados de sus proyectos. Estos materiales son útiles para comunicar sus objetivos y resultados a los potenciales donantes.

1.4.4 Sostenibilidad del proyecto

Un aspecto muy importante es asegurar que la salida de la pobreza de las familias participantes de Pachamama Raymi sea sostenible en el tiempo, una vez pasados los tres años que duraba el proyecto. En este sentido, las visitas y mediciones posteriores del equipo de Pachamama Raymi a las zonas de intervención existen y son muy ricas en fotografías y videos, pero no son lo suficientemente rigurosas desde el punto de vista estadístico. En cualquier caso, la percepción y los datos tomados nos indican que existe un alto grado de sostenibilidad del programa. Como señalaba Guillermo, “en general, en las comunidades visitadas, varios años después de llevado a cabo el programa, se observa que el número de familias que siguen las buenas prácticas inculcadas no sólo no ha disminuido, sino que por el contrario han aumentado”.

1.5 El Futuro

Quedaba claro que uno de los principales problemas de Pachamama Raymi era conseguir financiamiento, Guillermo, Hugo y Larry estaban convencidos que tenían la receta para acabar con la pobreza y además de manera increíblemente efectiva, eficiente y barata, pero no habían sido capaces de conseguir financiamiento suficiente. Actualmente Pachamama Raymi solo tenía 2 proyectos. Por otro lado, si bien se ha logrado sacar de la pobreza a más de 17 mil familias, visto a nivel nacional y en un universo de más de 2 millones de familias pobres, no se ha impactado lo suficiente.

Además de conseguir mayor financiamiento, ¿qué otros retos y oportunidades se le presentaban a Pachamama Raymi?

¿Qué cosas debemos hacer? Decía Guillermo, mientras tomaba el último sorbo de su mate de coca.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1. Evolución e incidencia de la pobreza monetaria total

PERU: EVOLUCION DE LA INCIDENCIA DE LA POBREZA MONETARIA TOTAL, SEGUN ÁMBITO Y DOMINIOS GEOGRÁFICOS, 2009-2020

(Porcentaje respecto del total de población)

Ámbito geográfico Dominios	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Diferencia (en puntos porcentuales)	
													2020 / 2019	2020 / 2009
Nacional	**33,5**	**30,8**	**27,8**	**25,8**	**23,9**	**22,7**	**21,8**	**20,7**	**21,7**	**20,5**	**20,2**	**30,1**	**9,9**	**-3,4**
Urbana	21,3	20,0	18,0	16,6	16,1	15,3	14,5	13,9	15,1	14,4	14,6	26,0	11,4	4,7
Rural	66,7	61,0	56,1	53,0	48,0	46,0	45,2	43,8	44,4	42,1	40,8	45,7	4,9	-21,0
Región Natural														
Costa	20,7	19,8	17,8	16,5	15,7	14,3	13,8	12,8	14,4	13,5	13,8	25,9	12,1	5,2
Sierra	48,9	45,2	41,5	38,5	34,7	33,8	32,5	31,7	31,6	30,4	29,3	37,4	8,1	-11,5
Selva	47,1	39,8	35,2	32,5	31,2	30,4	28,9	27,4	28,6	26,5	25,8	31,0	5,2	-16,1
Dominio														
Costa urbana	23,7	23,0	18,2	17,5	18,4	16,3	16,1	13,7	15,0	12,7	12,3	22,9	10,6	-0,8
Costa rural	46,5	38,3	37,1	31,6	29,0	29,2	30,6	28,9	24,6	25,1	21,1	30,4	9,3	-16,1
Sierra urbana	23,2	21,0	18,7	17,0	16,2	17,5	16,6	16,9	16,3	16,7	16,1	27,0	10,9	3,8
Sierra rural	71,0	66,7	62,3	58,8	52,9	50,4	49,0	47,8	48,7	46,1	45,2	50,4	5,2	-20,6
Selva urbana	32,7	27,2	26,0	22,4	22,9	22,6	20,7	19,6	20,5	19,3	19,0	26,3	7,3	-6,4
Selva rural	64,4	55,5	47,0	46,1	42,6	41,5	41,1	39,3	41,4	38,3	37,3	39,2	1,9	-25,2
Lima Metropolitana [1/] y Prov. Callao	16,1	15,8	15,6	14,5	12,8	11,8	11,0	11,0	13,3	13,1	14,2	27,5	13,3	11,4

1/ Incluye los 43 distritos de la provincia de Lima.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, 2009 - 2020.

Fuente: INEI (2021a)

Anexo 1.1. Evolución de la pobreza

Pobreza según regiones, 1985-2019 (Porcentaje de la población)

Región	1985	1991	1994	1997	2000	2004	2006	2010	2015	2019
Nacional	41.6	55.1	53.4	42.7	48.4	48.6	44.5	30.8	21.8	20.2
Lima Metropolitana	27.4	47.6	42.4	25.0	38.5	30.9	24.2	15.8	11.0	14.2
Costa Urbana	44.2	54.5	51.9	27.4	35.8	37.1	29.9	23.0	16.0	12.3
Costa Rural	50.0	n.a.	63.4	51.5	50.6	51.2	49.0	38.3	30.6	30.4
Sierra Urbana	36.4	52.7	51.6	37.9	32.6	44.8	40.2	21.0	16.6	16.1
Sierra Rural	49.2	72.6	64.7	72.5	73.1	75.8	76.5	66.7	49.0	45.2
Selva Urbana	48.2	n.a.	43.0	36.6	37.2	50.4	49.9	27.2	20.7	19.0
Selva Rural	68.0	n.a.	64.9	55.1	73.0	63.8	62.3	55.5	41.1	37.3

Fuente: elaboración propia a partir de reportes sobre pobreza del INEI

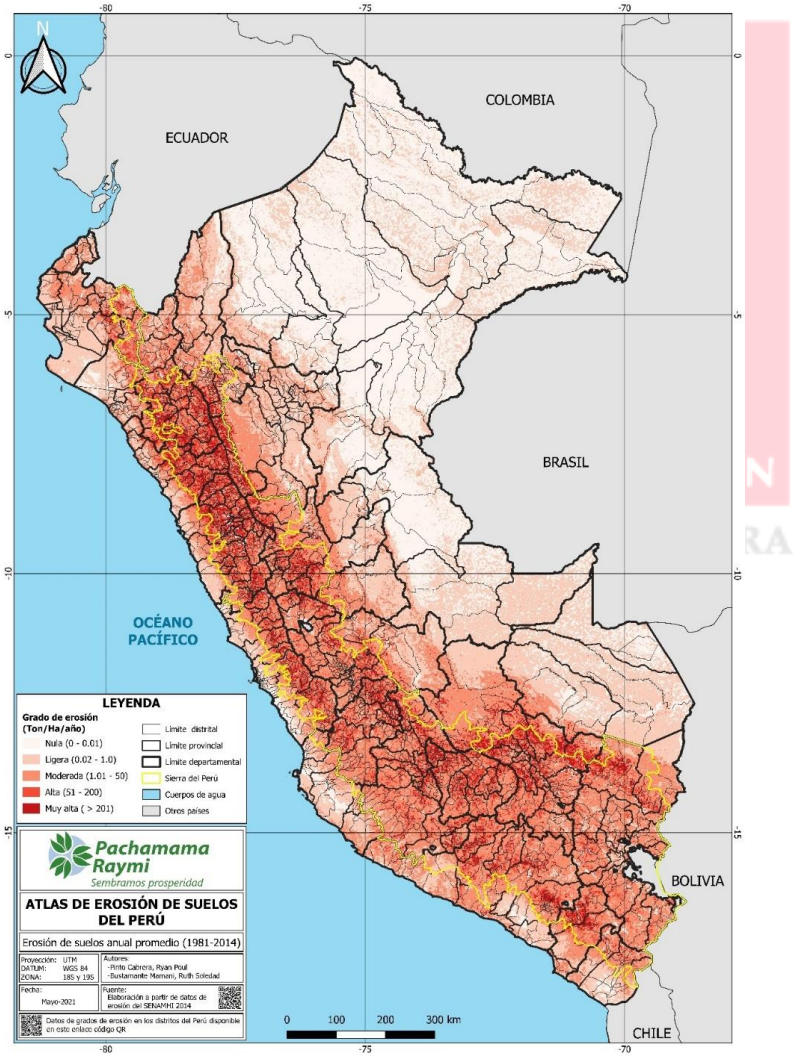
Anexo 2. Erosión de suelos

Erosion		coast		Andes		jungle		Peru	
MT/ha.year **	Category	km²	%	km²	%	km²	%	km²	%
0 - 0.01	Zero	11,644	8%	4,916	1%	382,642	50%	399,202	31%
0.02 - 1.0	Light	73,157	51%	31,671	8%	274,531	36%	379,360	29%
1.01 - 50	Moderate	50,427	35%	215,370	57%	97,391	13%	363,188	28%
51 - 200	High	6,755	5%	80,670	22%	7,631	1%	95,056	7%
> 201	Severe	2,398	2%	42,259	11%	7,101	1%	51,759	4%
Total		**144,382**	**100%**	**374,887**	**100%**	**769,296**	**100%**	**1,288,564**	**100%**
Moderate to Severe		59,580	41%	338,299	90%	112,123	15%	510,003	40%

*Source: elaborated based on SENAMHI 2014.
** Yearly soil loss in MT per hectare.

Fuente: elaborado por Pachamama Raymi a partir del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi] (2017)

Anexo 2.1. Mapa de erosión de suelos en el Perú



Fuente: Mapa elaborado por Pachamama Raymi a partir del Senamhi (2017)

Anexo 3. Resumen de gasto ejecutado por el gobierno en programas de reducción de la pobreza

Fuente: elaboración propia con base en INEI (s. f.)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 3.1. Detalle de gasto ejecutado por el gobierno en programas de reducción de la pobreza

PRESUPUESTO EJECUTADO POR EL GOBIERNO GENERAL EN PROGRAMAS DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA, POBREZA EXTREMA Y PROGRAMAS DE INCLUSIÓN SOCIAL, 2009 - 2019

(Millones de soles corrientes)

Unidad ejecutora / actividad	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 P/
Gasto Social Total (A + B)	**38 122**	**40 616**	**42 788**	**48 869**	**56 680**	**64 077**	**67 132**	**69 193**	**80 610**	**78 076**	**84 545**
A. Gasto Social No Previsional (I + II + III)	**28 358**	**30 011**	**31 149**	**37 281**	**43 826**	**50 711**	**54 530**	**55 744**	**66 329**	**63 613**	**67 792**
I. Educación/Salud	**18 125**	**18 839**	**20 402**	**23 992**	**26 642**	**31 124**	**35 340**	**38 615**	**42 022**	**44 056**	**47 871**
Educación 1/	11 010	11 293	11 960	13 688	15 523	17 132	20 267	22 532	23 953	25 418	29 087
Salud 1/	7 114	7 546	8 442	10 304	11 119	13 992	15 073	16 082	18 069	18 638	18 783
II. Programa Pobreza, Extrema Pobreza e Inclusión Social	**7 376**	**7 716**	**7 655**	**8 342**	**10 565**	**12 815**	**11 418**	**11 296**	**16 005**	**12 547**	**14 344**
Educación	**120**	**141**	**246**	**202**	**230**	**483**	**812**	**897**	**865**	**656**	**611**
Programa de Movilización Nacional para la Alfabetización - PRONAMA	118	139	245	80	13	1	-	-	-	-	-
Programa Nacional de Becas y Créditos Educativos - PRONABEC	-	-	1	121	217	482	812	897	865	656	611
Salud	**471**	**533**	**642**	**703**	**1 215**	**1 504**	**301**	**1 586**	**1 747**	**2 214**	**2 804**
Seguro Escolar/Materno Infantil (hoy SIS, más Prog.Apoyo Reforma Salud (PAR - SALUD)	471	533	642	703	1 215	1 504	301	1 586	1 747	2 214	2 804
Agricultura	**313**	**142**	**134**	**136**	**295**	**355**	**455**	**442**	**722**	**481**	**323**
Apoyo al Agro en Zonas de Emergencia (Act. Apoyo al Agro)	42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pronamachcs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Titulación de tierras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRORURAL	270	142	134	136	295	355	455	442	722	481	323
Economía y Finanzas	**14**	**9**	**4**	**5**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Apoyo Social - PL 480	14	9	4	5	3	0	0	0	0	0	0
Energía y Minas 2/	**638**	**765**	**680**	**666**	**552**	**440**	**417**	**257**	**362**	**376**	**385**
Electrificación Rural	556	664	504	655	540	437	348	202	330	371	295
Infraestructura y Distribución de Energía	82	100	176	11	11	3	69	55	32	5	89
Transportes y Comunicaciones 2/	**744**	**703**	**569**	**767**	**927**	**895**	**565**	**224**	**109**	**327**	**50**
Provias Rural (Provias Descentralizado)	220	130	107	119	69	187	121	88	59	259	4
Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL)	74	95	140	107	94	81	43	67	44	35	45
Resto	450	478	322	542	764	626	402	68	6	33	1
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento 2/	**1 220**	**1 293**	**1 458**	**1 535**	**2 005**	**2 029**	**2 563**	**1 564**	**5 018**	**2 137**	**2 232**
Programa Nacional de Agua Potable y Alcantarillado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Focalizada de Reducción Extrema Pobreza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Programa de Equipamiento Básico Municipal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Programa de Saneamiento Urbano y Rural	293	310	302	486	855	1 011	699	426	3 268	1 156	1 199
Obras de Agua y Desagüe	478	651	898	786	703	404	396	411	777	981	1 032
Programa Techo Propio	449	332	258	262	447	614	1 468	727	973	-	-
Programa Nacional de Infraestructura Educativa y Salud	**627**	**660**	**890**	**508**	**445**	**1 113**	**1 573**	**1 268**	**1 735**	**1 054**	**1 549**
Infraestructura Educativa	627	660	890	508	445	1 113	1 573	1 268	1 735	1 054	1 549
Organismo de Formalización de la Propiedad Informal	**110**	**110**	**78**	**73**	**125**	**119**	**68**	**154**	**81**	**62**	**0**
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	**84**	**113**	**124**	**146**	**169**	**189**	**198**	**209**	**265**	**323**	**733**
Programa de Apoyo a la Repoblación 3/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oficina Nacional de Cooperación Popular 3/	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instituto Nacional para el Bienestar Familiar - INABIF 3/	67	90	96	104	109	112	114	118	127	146	425

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual	17	24	28	42	60	76	83	91	139	177	308
Gob. Locales (programas descentralizados)	**836**	**576**	**589**	**600**	**598**	**599**	**615**	**621**	**614**	**617**	**613**
Programa del Vaso de Leche	388	390	398	405	403	403	403	403	402	411	406
Programas Sociales (Gobiernos Locales acreditados) 4/	448	186	191	196	196	196	212	218	213	206	207
Trabajo y Promoción del Empleo	**153**	**212**	**117**	**199**	**132**	**200**	**154**	**390**	**406**	**237**	**321**
Programa para la Generacion de Empleo Social Inclusivo "Trabaja Perú"	104	152	74	142	88	148	81	280	155	83	277
Programa Nacional de Empleo Juvenil "Jóvenes a la Obra" (Jóvenes Productivos)	49	60	43	57	44	52	73	110	251	154	44
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	**1 611**	**1 870**	**1 686**	**2 372**	**2 956**	**3 874**	**3 698**	**3 685**	**4 080**	**4 063**	**4 724**
Programa de Apoyo Directo a los más pobres-JUNTOS 5/	572	613	627	697	891	1 091	1 067	979	1023	968	917
Programa Pensión 65 6/	-	1	24	257	451	669	758	801	882	863	867
Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social 7/	349	446	278	620	339	883	363	175	344	309	962
Programa Nacional de Asistencia Alimentaria 7/ 8/	636	738	680	628	-	-	-	-	-	-	-
Programa Nacional Cuna Más 9/	55	73	78	169	181	255	292	334	369	370	445
Qali Warma	-	-	-	1	1 093	976	1 217	1 397	1461	1552	1532
Otros Gastos para pobreza, extrema pobreza e inclusión 12/	**436**	**588**	**437**	**431**	**913**	**1 017**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
III. Otros Gastos Sociales 10/	**2 857**	**3 456**	**3 092**	**4 947**	**6 619**	**6 773**	**7 772**	**5 833**	**8 302**	**7 009**	**5 576**
B. Obligaciones Previsionales 11/	**9 764**	**10 605**	**11 639**	**11 587**	**12 854**	**13 366**	**12 602**	**13 449**	**14 281**	**14 464**	**16 753**
I. Obligaciones Previsionales - Educación	1 866	1 856	1 915	1 925	1 962	2 206	2 046	2 158	2 174	2 198	1 885
II. Obligaciones Previsionales - Salud	351	345	393	458	452	642	386	409	416	408	875
III. Resto	7 547	8 404	9 332	9 204	10 440	10 518	10 171	10 883	11 691	11 858	13 993

Nota: Elaborado en base a la taxonomía de Gasto Social desarrollada por la ex Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales del MEF. La suma de los parciales puede no coincidir exactamente con los totales debido al redondeo de las cifras.

P/ Preliminar.

1/ Corresponde a la función Educación, Cultura, Salud y Saneamiento (sólo lo que se considera gasto social) menos los programas de extrema pobreza respectivos. No incluye su gasto previsional.

2/ Incluye actividades ejecutadas por los gobiernos regionales.

3/ Antes del 2004 estos programas constituían pliegos presupuestales del Sector Mujer y Desarrollo Social. A partir del 2004 pasaron a ser unidades ejecutoras del Pliego Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES (hoy Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP).

4/ Comprende transferencias a gobiernos locales acreditados por: Comedores, Alimentos por Trabajo y Hogares y Albergues; Infraestructura Social y Productiva.

5/ El Programa estuvo a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM desde su creación (2005) hasta la publicación de la Ley Nº 29792, Ley de creación, organización y funcionamiento del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, en el cual se encuentra funcionalmente desde enero de 2012.

6/ Programa creado por Decreto Supremo Nº 081-2011-PCM, absorbió al ex Programa Piloto de Asistencia Solidaria "Gratitud", creado en el 2010, a cargo del ex MIMDES (hoy MIMP). Desde enero de 2012 se encuentra funcionalmente en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS.

7/ Con la Ley Nº 29792, Ley de creación, organización y funcionamiento del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, estos programas fueron absorbidos por dicho Ministerio. Antes de esa fecha estuvieron a cargo del ex MIMDES (hoy MIMP).

8/ Con Decreto Supremo Nº 007-2012-MIDIS, se declaró la extinción del Programa Nacional de Asistencia Alimentaria - PRONAA del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

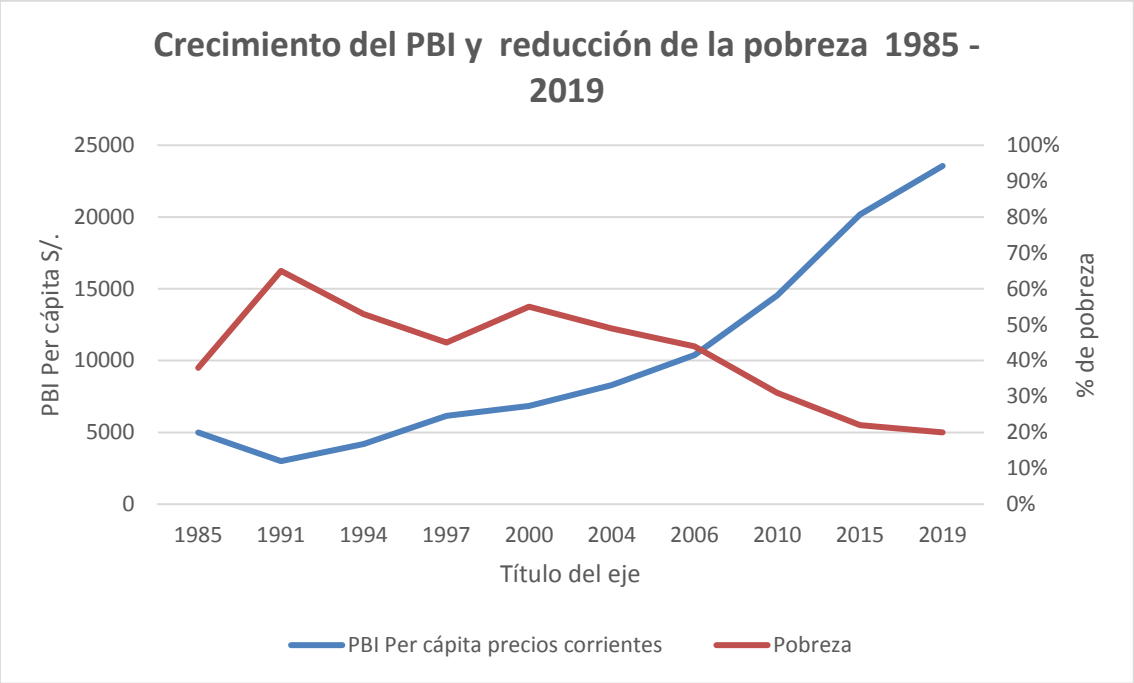
9/ Programa creado por Decreto Supremo N° 003-2012-MIDIS, sobre la base del ex Programa Nacional Wawa Wasi, que estuvo a cargo del ex MIMDES (hoy MIMP). Desde enero de 2012 se encuentra funcionalmente en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS.

10/ Incluye resto del gasto social de los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.

11/ Comprende obligaciones previsionales, así como los gastos administrativos asociados a los mismos.

Fuente: INEI (s. f.)

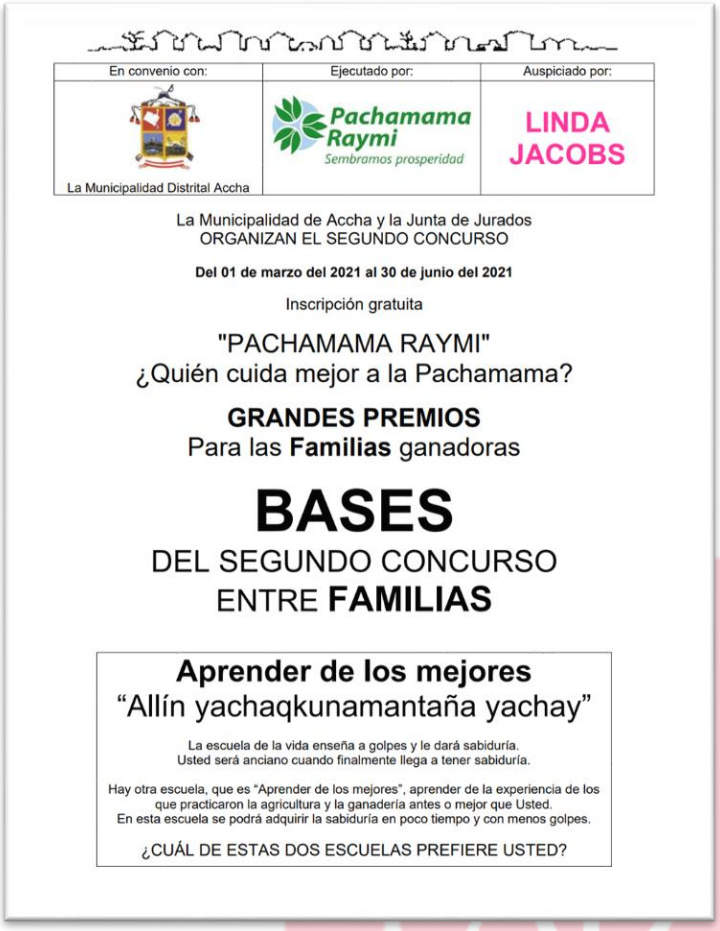
Anexo 3.2. Crecimiento de PBI y reducción de la pobreza



Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 4. Bases de Concurso Familiar (Primera página de 24 páginas)



En convenio con:	Ejecutado por:	Auspiciado por:
La Municipalidad Distrital Accha	Pachamama Raymi Sembramos prosperidad	LINDA JACOBS

La Municipalidad de Accha y la Junta de Jurados
ORGANIZAN EL SEGUNDO CONCURSO

Del 01 de marzo del 2021 al 30 de junio del 2021

Inscripción gratuita

"PACHAMAMA RAYMI"
¿Quién cuida mejor a la Pachamama?

GRANDES PREMIOS
Para las **Familias** ganadoras

BASES

DEL SEGUNDO CONCURSO
ENTRE **FAMILIAS**

Aprender de los mejores
"Allín yachaqkunamantaña yachay"

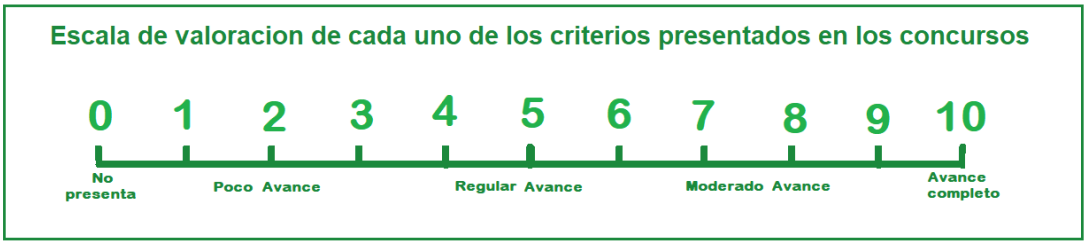
La escuela de la vida enseña a golpes y le dará sabiduría.
Usted será anciano cuando finalmente llega a tener sabiduría.

Hay otra escuela, que es "Aprender de los mejores", aprender de la experiencia de los que practicaron la agricultura y la ganadería antes o mejor que Usted.
En esta escuela se podrá adquirir la sabiduría en poco tiempo y con menos golpes.

¿CUÁL DE ESTAS DOS ESCUELAS PREFIERE USTED?

Fuente: Pachamama Raymi (2021)

Los jurados calificadores son los encargados de asignar puntajes a cada criterio de cada subtema, bajo una escala de valoración que van de 0 a 10 puntos (donde 0=nada, 10= completo)



Anexo 5. Ejemplo de medición de la participación de las familias en los concursos - Proyectos financiados por LvE (Leren van Elkaar)

	Challabamba (2011)	Caicay (2011)	Ocongate (2011)	Ccarhuayo (2014)	Lares (2015)	Colcha (2015)	Pillpinto (2015)	Pitumarca (2018)
Nivel de Participación	78% (870 familias)	51% (408 familias)	63% (859 familias)	79% (484 familias)	71% (311 familias)	57% (417 familias)	59% (217 familias)	60% (480 familias)

Fuente: elaboración propia a partir de informes anuales de Pachamama Raymi

Anexo 5.1. Ejemplo de participación en el distrito de Ccapi

FAMILIAS PARTICIPANTES EN LOS CONCURSOS FAMILIARES CCAPI

Comunidad Campesina		Familias residentes según el Padrón Comunal	Concurso Inter – Familiar						
			Total familias participantes*	1er.	2do.	3er.	4to,	5to.	Porcentaje de familias participantes
1	Cajapucara	78	77	0	32	56	47	53	99%
2	Callancha	160	133	0	60	90	101	73	83%
3	Ccasccas	80	79	50	59	44	57	49	99%
4	Ccoyabamba	148	143	0	55	105	68	89	97%
5	Chocho	20	19	16	16	11	15	16	95%
6	Huatta	40	40	22	33	34	34	29	100%
7	Incacona	130	103	0	62	70	55	63	79%
8	Pampahuatta	22	22	21	18	20	15	19	100%
9	Parcco	40	39	27	29	25	22	0	98%
10	Percca	77	77	56	64	75	57	0	100%
11	Qehuayllo	45	34	25	0	23	21	21	76%
12	Tucuyachi	41	41	21	40	39	41	31	100%
13	Uyllullo	30	29	26	27	30	20	20	97%
TOTAL DISTRITO CCAPI		**911**	**836**	**264**	**495**	**622**	**553**	**463**	**92%**

(*) Familias participantes diferentes en el periodo de 3 años

Fuente: Fichas de calificación de los concursos Pachamama Raymi en el año 2015

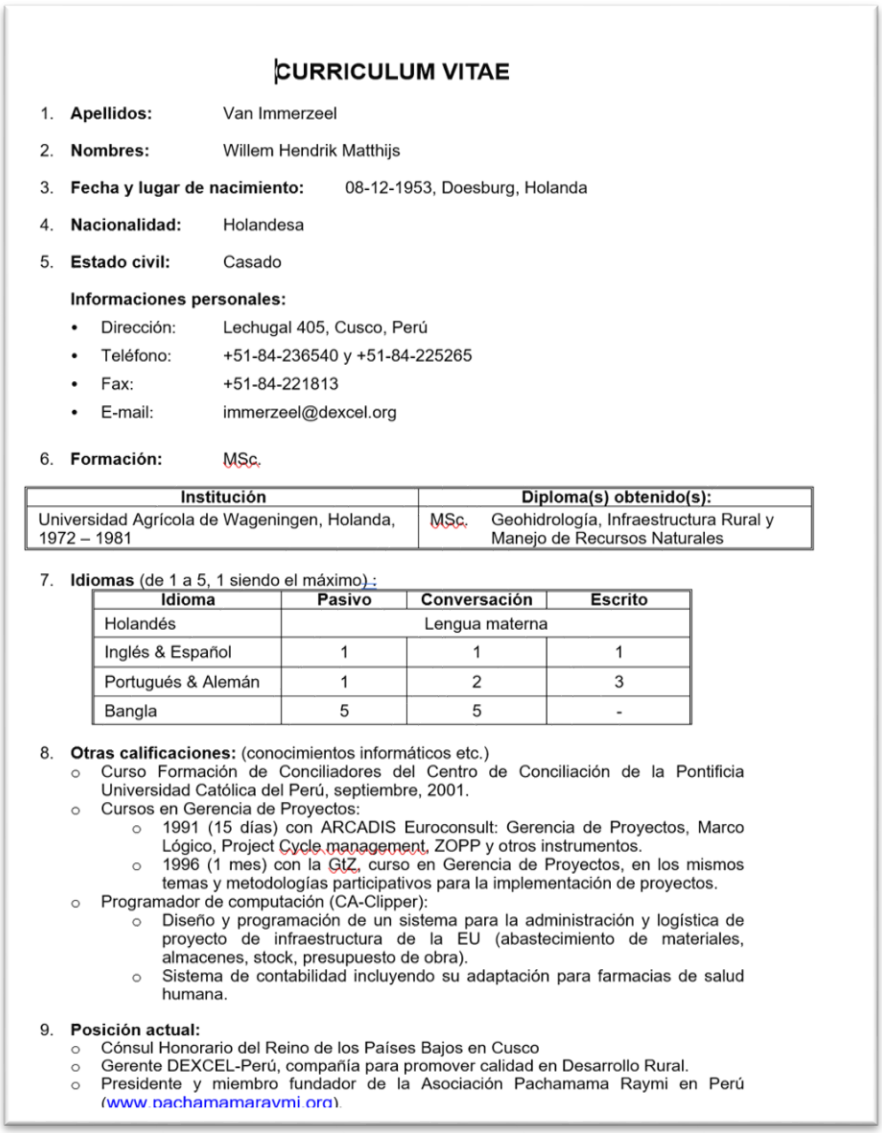
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 6. Conformación del equipo actual de Pachamama Raymi

Nombre completo	Cargo en la empresa
Willem Van Immerzeel	Presidente
Juliet Mormontoy Atauchi	Gerente de Proyectos
María Elena Huayta	Jefe de Oficina
Maria Varela	Relaciones Institucionales
Ryan Cabrera	Monitoreo de Proyectos
Ruth S. Uscamayta	Apoyo GIS y otros

Fuente: elaboración propia

Anexo 6.1. Primera página del Currículo Vitae del Presidente Fundador



CURRICULUM VITAE

1. **Apellidos:** Van Immerzeel
2. **Nombres:** Willem Hendrik Matthijs
3. **Fecha y lugar de nacimiento:** 08-12-1953, Doesburg, Holanda
4. **Nacionalidad:** Holandesa
5. **Estado civil:** Casado

Informaciones personales:

- Dirección: Lechugal 405, Cusco, Perú
- Teléfono: +51-84-236540 y +51-84-225265
- Fax: +51-84-221813
- E-mail: immerzeel@dexcel.org

6. **Formación:** MSc.

Institución	Diploma(s) obtenido(s):
Universidad Agrícola de Wageningen, Holanda, 1972 – 1981	MSc. Geohidrología, Infraestructura Rural y Manejo de Recursos Naturales

7. **Idiomas** (de 1 a 5, 1 siendo el máximo) :

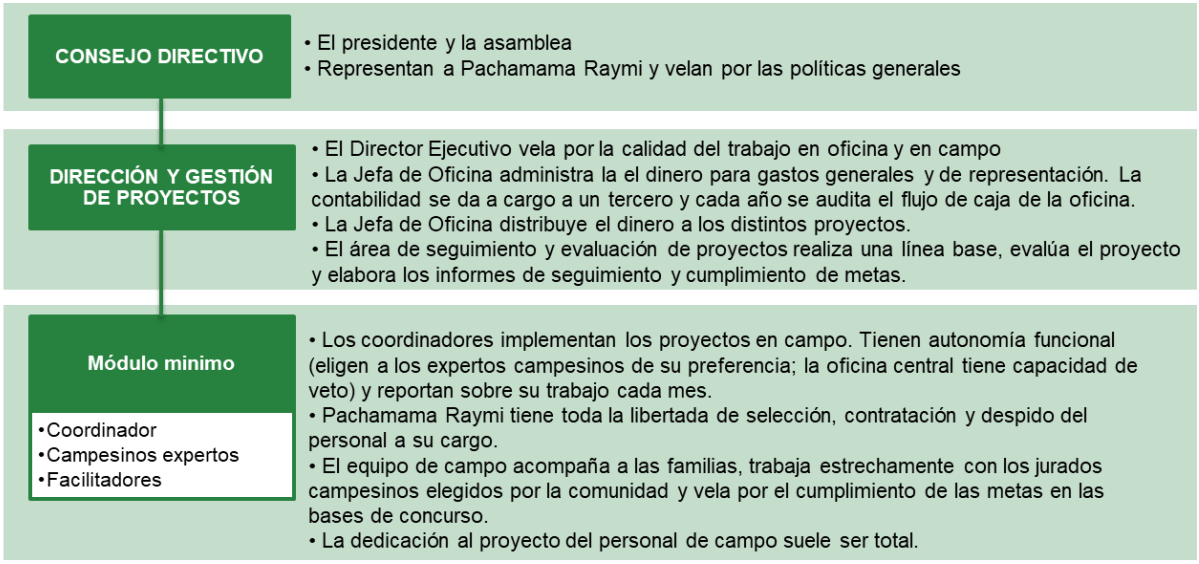
Idioma	Pasivo	Conversación	Escrito
Holandés	Lengua materna		
Inglés & Español	1	1	1
Portugués & Alemán	1	2	3
Bangla	5	5	-

8. **Otras calificaciones:** (conocimientos informáticos etc.)
   - Curso Formación de Conciliadores del Centro de Conciliación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, septiembre, 2001.
   - Cursos en Gerencia de Proyectos:
     - 1991 (15 días) con ARCADIS Euroconsult: Gerencia de Proyectos, Marco Lógico, Project Cycle management, ZOPP y otros instrumentos.
     - 1996 (1 mes) con la GtZ, curso en Gerencia de Proyectos, en los mismos temas y metodologías participativos para la implementación de proyectos.
   - Programador de computación (CA-Clipper):
     - Diseño y programación de un sistema para la administración y logística de proyecto de infraestructura de la EU (abastecimiento de materiales, almacenes, stock, presupuesto de obra).
     - Sistema de contabilidad incluyendo su adaptación para farmacias de salud humana.

9. **Posición actual:**
   - Cónsul Honorario del Reino de los Países Bajos en Cusco
   - Gerente DEXCEL-Perú, compañía para promover calidad en Desarrollo Rural.
   - Presidente y miembro fundador de la Asociación Pachamama Raymi en Perú (www.pachamamaraymi.org).

Fuente: Curriculum Vitae de Guillermo van Immerzeel

Anexo 6.2. Estructura orgánica de Pachamama Raymi



El equipo:
1 Coordinador campesino con experiencia en la metodología Pachamama Raymi
1 Experto campesino con experiencia en la metodología Pachamama Raymi
1 Facilitador campesino en formación en la metodología Pachamama Raymi

La idea es comenzar el trabajo con los mejores, luego del primer año de trabajo se evalúa la incorporación de otros campesinos de lugar que hayan destacado en el trabajo.

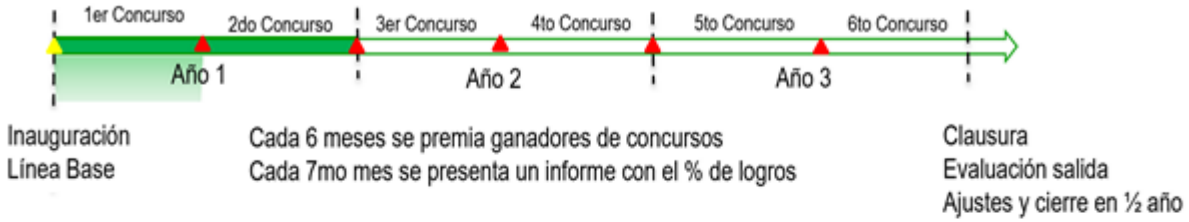
El directorio está conformado por profesionales con mucha calidad, desde ejecutivos de empresas hasta artistitas visuales; tienen entre 2 o tres reuniones al año para aprobar la memoria anual y ver algunos temas puntuales.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Nombre completo	Nacionalidad	Cargo
Willem Van Immerzeel	Holanda	Presidente
Daniela Quiroz Farfán	Perú	Secretario
Pieter Van Driel	Holanda	Tesorero
Hugo Alegre Brousset	Perú	Primer Vocal
Erik Fischer	Perú	Segundo Vocal
Antoine Briot Bistaudeau	Perú	Asamblea
Fausto Salinas Lovon	Perú	Asamblea
Carolina San Roman	Perú	Asamblea
Oscar Espinosa Bedoya	Perú	Asamblea

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Cronograma general de un proyecto Pachamama Raymi



Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Ejecución Presupuestal del proyecto Pichigua (Espinar) – Dos años del proyecto

En diciembre del 2017 Pachamama Raymi en convenio con la Municipalidad distrital de Pichigua y con el financiamiento de Daniel Arias y Pedro Brito comenzaron a trabajar en las zonas rurales del distrito, ubicado en la provincia de Espinar de la región de Cusco. Participaron un total de 432 familias, que son el 90% de la población rural de 7 comunidades campesinas (Alccasana, Ccahuaya baja, Chañi, Chimpa alccasana, Moro alccasana, Nueva esperanza y Sillota).

REPORTE FINANCIERO

Asoc. Civil Pachamama Raymi RUC: 20450578798

CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTAL (S/.) Pichigua, Espinar.

Caja-Bancos Rendiciones

AVANCE GENERAL.

AÑO	AÑO 2018	AÑO 2019	Balance
DESEMBOLSO / FINANCIAMIENTO PADRINOS	362,855.00	399,485.00	762,340.00
EJECUCION	389,093.46	314,603.87	703,697.33
% DE AVANCE DEL DESEMBOLSO	**107%**	**79%**	**92%**
SALDO POR EJECUTAR DEL DESEMBOLSO EN S/.	-26,238	84,881	58,642.67

AVANCE SEGÚN PRESUPUESTO APROBADO. EN S/.

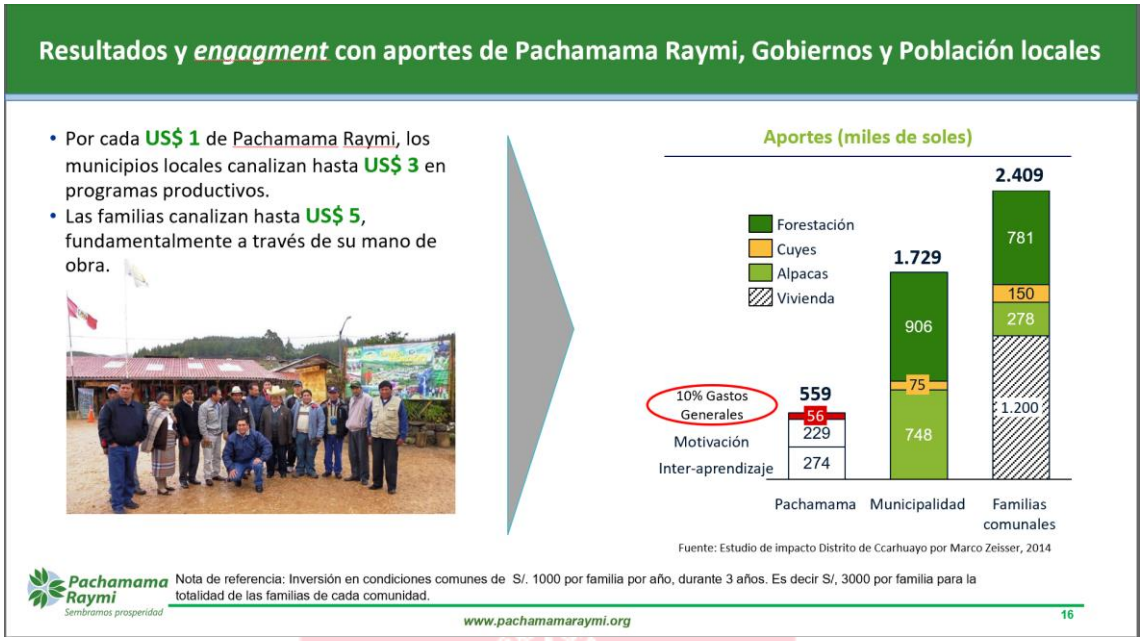
RESULTADOS/ACTIVIDADES/PARTIDA DE GASTO	**2018 EJECUCION Soles**	**2019 EJECUCION Soles**	**2018 y 2019 EJECUCION GLOBAL Soles**	
HONORARIOS	**85,133.49**	**74,760.05**	**159,893.54**	23%
Coordinador	26,258.62	21,379.31	47,637.93	
Facilitador	450.00	33,600.00	34,050.00	
Experto Campesino	44,200.00	0	44,200.00	
Leyes Sociales	14,224.87	19,780.74	34,005.61	
VIATICOS	**27,170.00**	**25,150.00**	**52,320.00**	7%
Coordinador	7,000.00	7,100.00	14,100.00	
Facilitador	5,320.00	3,850.00	9,170.00	
Experto Campesino	14,850.00	14,200.00	29,050.00	
INTERCAMBIOS Y MATERIAL DIDACTICO	**40,314.51**	**15,438.50**	**55,753.01**	8%
Pasantías Regionales	5,352.00	7,816.00	13,168.00	
Pasantías Nacionales	14,964.01	0	14,964.01	
Capacitación (Cursillos)	9,207.30	5,939.10	15,146.40	
Material Didáctico	10,791.20	1,683.40	12,474.60	
MOVILIDAD Y OFICINAS DE CAMPO	**28,879.09**	**22,260.70**	**51,139.79**	7%
Motocicletas	12,023.60	10,410.00	22,433.60	
Mantenimiento de motos	8,366.50	4,182.40	12,548.90	

Combustible	6,646.49	5,930.00	12,576.49	
Transporte personal oficina de campo	22.50	198.3	220.80	
Oficina de campo	1,820.00	1,540.00	3,360.00	
CONCURSOS Y MOTIVADORES	**141,775.40**	**130,998.32**	**272,773.72**	39%
Premio 1° Concurso	30,460.00	28,450.00	58,910.00	
Premio 2° Concurso	25,850.00	44,000.00	69,850.00	
Viáticos de jurados calificadores	13,695.00	9,820.00	23,515.00	
Gastos de la premiación	12,298.90	8,931.70	21,230.60	
Pastos y hortalizas	7,396.00	761	8,157.00	
Forestación	47,320.60	33,885.62	81,206.22	
Materiales para alevines, pollo, c	841.40	0	841.40	
Ferias (Promover Negocios)	3,913.50	5,150.00	9,063.50	
SUPERVISION Y M&E	**12,593.27**	**5,014.30**	**17,607.57**	3%
Supervisor de campo	7,200.00	1,631.70	8,831.70	
Acompañamiento y M&E Oficina central	3,927.27	3,032.60	6,959.87	
Transporte M&E Oficina Central	1,466.00	350	1,816.00	
OFICINA CENTRAL	**53,227.70**	**40,982.00**	**94,209.70**	13%
Equipamiento y gastos de oficina central	51,597.00	38,712.00	90,309.00	
Nuevos Proyectos	1,630.70	2,270.00	3,900.70	
TOTAL	389,093.46	314,603.87	703,697.33	

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 9. Aporte familiar, comunal y del gobierno local, ejemplo Ccarhuayo



Fuente: Pachamama Raymi (2015)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 10. Distritos donde ha trabajado Pachamama Raymi

Distritos donde ha trabajado Pachamama Raymi				
	Departamento	**Provincia**		**Distrito**
1	Ancash	Huari		San Marcos
2	Apurímac	Antabamba		Juan Espinoza Medrano
3	Ayacucho	Vilcas Huaman		Independencia
4	Cusco	Calca		Calca
5	Cusco	Calca		Coya
6	Cusco	Calca		Lamay
7	Cusco	Calca		Lares
8	Cusco	Calca		Lares
9	Cusco	Calca		Taray
10	Cusco	Canas		Checca
11	Cusco	Canas		Kunturkanqui
12	Cusco	Canchis		Pitumarca
13	Cusco	Espinar		Pichigua
14	Cusco	Paruro		Accha
15	Cusco	Paruro		Ccapi
16	Cusco	Paruro		Colcha
17	Cusco	Paruro		Huanoquite
18	Cusco	Paruro		Omacha
19	Cusco	Paruro		Pilpinto
20	Cusco	Paucartambo		Caicay
21	Cusco	Paucartambo		Challabamba
22	Cusco	Quispicanchi		Marcapata
23	Cusco	Quispicanchis		Ccarhuayo
24	Cusco	Quispicanchis		Ocongate
25	Cusco	Quispicanchis		Urcos
26	Huancavelica	Castrovirreyna		Aurahua
27	Huancavelica	Castrovirreyna		Chancahuasi
28	Huancavelica	Castrovirreyna		Chupamarca
29	Huancavelica	Castrovirreyna		Huamatambo
30	Huancavelica	Castrovirreyna		Malqui
31	Huancavelica	Castrovirreyna		San Juan
32	Huancavelica	Castrovirreyna		Tantara
33	Huancavelica	Huaytará		Cordova
34	Huancavelica	Huaytará		Huirpacancha
35	Huancavelica	Huaytará		Ocoyo
36	Huancavelica	Huaytará		Pilpichaca
37	Huancavelica	Huaytará		Sangayaico
38	Huancavelica	Huaytará		Santiago de Chocorvos
39	Huancavelica	Huaytará		Sto Domingo de Capillas
40	Lima	Yauyos		ALIS
41	Lima	Yauyos		COLONIA
42	Lima	Yauyos		LARAOS
43	Lima	Yauyos		MADEAN
44	Lima	Yauyos		VIÑAC

45	Lima	Yauyos		YAUYOS
46	Puno	Carabaya		Corani

	Distritos	**Comunidades**		**familias**
Total	**46**	**285**		**17,475**

	Departamento	**Distritos**	**%**	
	Ancash	1	2%	
	Apurímac	1	2%	
	Ayacucho	1	2%	
	Cusco	22	48%	
	Huancavelica	14	30%	
	Lima	6	13%	
	Puno	1	2%	
	Total	**46**	**100%**	

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por Pachamama Raymi

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 11. Principales negocios de promovidos por Pachamama Raymi

Productos	1. Negocios de corto plazo (Forraje): • Cuyes. • Engorde de toros. • Ganado lechero. 2. Negocios de mediano plazo • Cultivo de paltos. • Abejas y miel (apicultura). • Flores y fresas. • Hongos de pino. 3. Negocios de largo plazo • Forestación – Plantación masiva de madera.
Productos estrella	Cuyes, Engorde de Toros y Ganado lechero
Inversión	• Cuyes: por un galpón mediano (con capacidad máxima de 200 cuyes) es S/3,500. • Engorde de toros: la inversión es S/1,800 (cada toro cuesta S/1,500 + tres meses de engorde S/300 en total). El aporte clave es que la familia produce su propio forraje con aporte (mejoramiento de suelos – activo ambiental) y asesoría de Pachamama. • Ganado lechero: cada vaca cuesta S/1,500 + un año de crianza. El año de crianza es básicamente la alimentación con forraje. Al año, logran tener una ternera que produce leche. • Frutales: S/4 por planta instalada. Cada familia planta un promedio de 100 unidades, por tanto, se requiere S/400. • Abejas y miel: • Flores y fresas: entre 4,000 y 6,000 soles. • Madera: S/1 por árbol. Cada familia planta 1,000 árboles por año / Ha. Por tanto, se requiere S/1,000 en el primer año. Cada familia dispone de 3 Ha. Al tercer año, tiene 3,000 árboles plantados en las tres Ha.
Ingresos generados	• Cuyes: los ingresos se generan a partir del segundo año. Son S/400 por mes (cada familia vende por mes 20 cuyes a S/20 c/u). • Engorde de toros: los ingresos se generan a partir del cuarto mes. Cada toro se vende en S/3,200 (puede venderlo a partir del cuarto mes de haberlo comprado). Cada familia cría entre 4 a 6 toros. • Ganado lechero: los ingresos se generan a partir del segundo año. Por la venta mensual de leche es S/315 (15 litros por ternera/ día a S/0.70 cada litro). Además, producen queso y yogurt. • Frutales: los ingresos se generan a partir del cuarto año. S/180 por árbol / año. En un promedio de 100 unidades son S/18,000 por año. • Abejas y miel: los ingresos se generan a partir del segundo año. • Flores y fresas: los ingresos se generan a partir del sexto mes. ➢ En flores es S/1,000 por familia por mes. ➢ En fresas por un galpón de 200 / 400 m^2, cada familia obtiene S/1,200 por mes. • Hongos de pino: los ingresos se generan a partir del cuarto año. Cada familia obtiene S/6,000 en una campaña de seis meses. • Madera: De los 3,000 árboles sembrados, solo 1,500 llegan en condiciones maderables. Esto significa que pueden vender 1,500 árboles

	en S/400 cada uno. En total, son S/600,000 de ingresos después de 25 años.
Aporte en el negocio por cada familia	La familia aporta con el terreno y la mano de obra. Además, del efectivo indicado en la inversión, el cual se obtendría mediante el crédito.
Aporte de Pachamama Raymi	• Asesoría técnica y empresarial por cada producto. • Fortalecimiento de capacidades a través de pasantías, acompañamiento de pares expertos y exitosos en el tema. • Motivación a través de concursos y premios en efectivo.
Organización por familias	Las familias están organizadas en asociaciones constituidas y registradas en la SUNARP y SUNAT.
Títulos de propiedad	Cada familia dispone de parcelas distribuidas por cada comunidad. En ningún caso disponen de títulos de propiedad pues son terrenos comunales.
¿Cómo llegan al mercado?	Cada familia o asociación se encarga de colocar sus productos en el mercado.
Antecedentes crediticios	Es mínima la cantidad de familias que han solicitado un crédito. Para convencerlos de que obtengan el préstamo sería necesario un trabajo previo de sensibilización que lo realizaría Pachamama Raymi.
Valor agregado	Al disponer de forraje en los terrenos cercanos a las casas, se logra que las praderas se liberen de los animales y puedan ser usadas para la forestación.

Fuente: elaboración propia

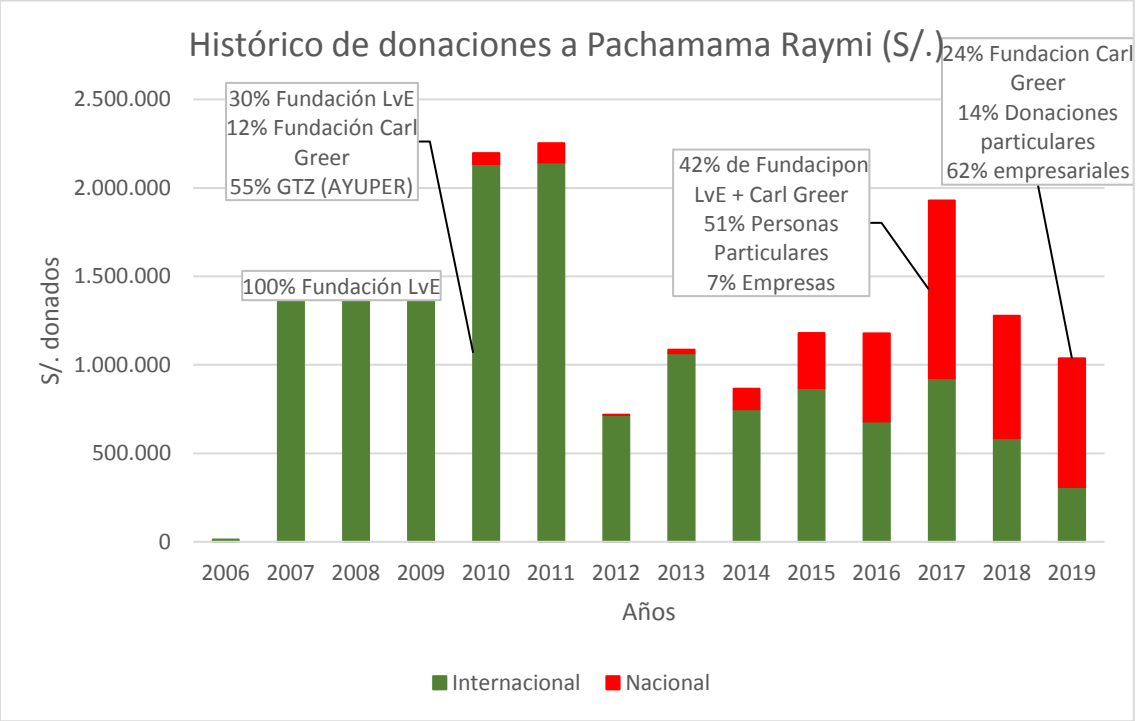
Anexo 11.1. Análisis de los principales negocios de Pachamama Raymi

Flujo de Negocios (U$ / Familia) – Ejemplo: Comunidad de Jullicunca, Distrito de Ocongate

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5	Año 10	Año 20
Pinos	-617	-650	-691	-732	-813	-285	9512
Hongos	-549	562	562	562	556	556	556
Cuyes	-955	1118	1131	4621	4722	4980	5528
	-2121	**1030**	**1003**	**4451**	**4465**	**5251**	**15596**

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Guzman, Amable y Zagaceta (2021)

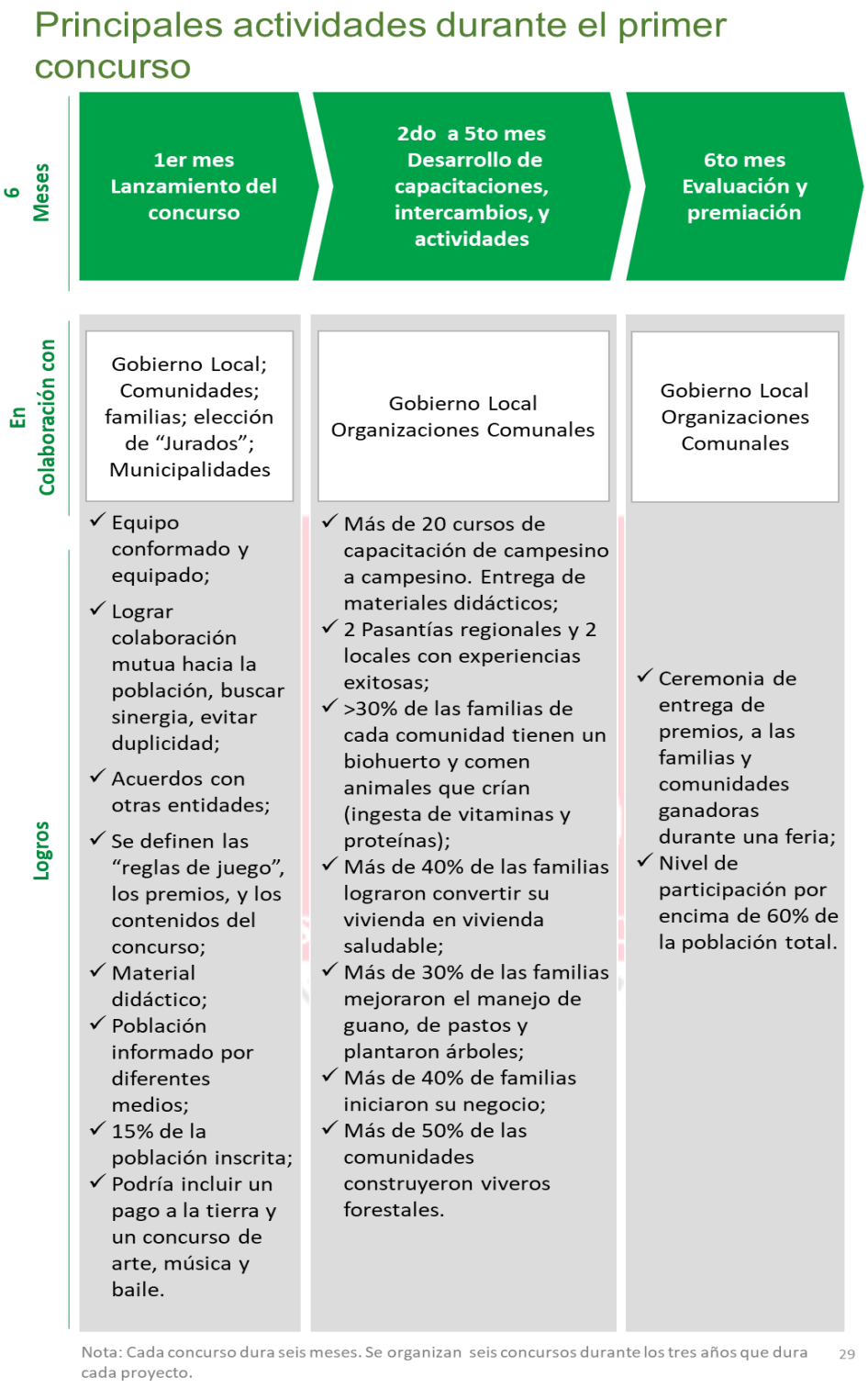
Anexo 12. Evolución de las donaciones de Pachamama Raymi



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por Pachamama Raymi

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 13. Principales actividades y estándares durante un concurso



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por Pachamama Raymi

Anexo 14. Información de Pachamama Raymi

Informe anual:

- Informe Anual 2019 (Pachamama Raymi, 2019).

Videos:

- 2021: The Challenge (PachamamaRaymi, 2021).
- 2020: Video institucional Pachamama Raymi (PachamamaRaymi, 2020).
- 2019: Sostenibilidad de Pachamama Raymi: De vuelta a Jullicunca (PachamamaRaymi, 2019).
- 2018: Exportación de la metodología Pachamama Raymi a Tanzania (África) Video del Director Ejecutivo (PachamamaRaymi, 2018).
- 2014: Pillpichaca (Huancavelica).

Estudios:

- 2018: Breve reporte de seguimiento a los proyectos financiados por Leren van Elkaar entre 2007 y 2018 (Pachamama Raymi, s. f.).
- 2014: Estudio de impacto de la acción de Pachamama Raymi en el distrito de Ccarhuayo, Quispicanchi – Cusco (Zeisser y Tupayachi, 2014).
- 2012: Evaluation of Pachamama Raymi's short post-disaster project in Yauyos, Peru (Wellwa, 2012).
- 2009 – 2011: Adopción de Innovaciones y su efecto en 57 comunidades del Cusco (Astete, s. f.).
- 2007: Impacto del Proyecto Ayuper en las provincias de Yauyos, Castrovirreyna y Huaytará (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit [GTZ], 2010).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Teaching Note

2.1 Resumen del caso

- Pachamama Raymi (PMR) es una metodología innovadora de erradicación de la pobreza, altamente eficiente y con resultados impresionantes.
- Aplicada en los andes de Perú desde el 2006, se ha extendido a Tanzania y Nepal
- A la fecha, casi 100 mil personas han salido de la pobreza con PMR
- Con sólo U$ 1000 por familia, aseguramos que ésta sale de la pobreza para siempre
- La robustez económica de los negocios que plantea para la gente pobre (TIR=81% considerando los U$ 1000 del programa) hace atractivo su financiamiento.
- Sin embargo, PMR tiene problemas serios para lograr el financiamiento de sus programas junto con otros problemas.
- Si se pudiera resolver el problema de financiamiento, PMR podría quizá convertirse en una esperanza para acabar con la pobreza.

2.2 Objetivos del aprendizaje

- Entender mejor qué es la pobreza, sus implicancias y cómo puede combatirse/eliminarse
- Conocer una iniciativa exitosa e innovadora de erradicación de la pobreza
- Plantearse uno de los problemas más lacerantes del país y del mundo, la pobreza y desigualdad, y discutir maneras de luchar contra ello
- Comprender cómo la erradicación de la pobreza puede a la vez servir para la regeneración ambiental y viceversa
- Entender las características que deben tener los proyectos sociales para ser exitosos

2.3 Audiencia

- Alumnos de los Programas de programas de Alta Dirección y Maestrías, así como del Programa de Realidad Nacional
- Puede formar parte de los cursos de ASN, Estrategia, Sostenibilidad
- También, para in-companies en áreas de Sostenibilidad Social, Relaciones Comunitarias y afines

2.4 Preguntas sugeridas

1. Introducción ¿Qué es ser pobre?
2. ¿Qué es Pachamama Raymi (PMR)?
    a. Metodología y Ejes de Acción.
    b. Estrategia.

3. ¿Cuáles han sido sus resultados al 2021?
    a. ¿Por qué fallan los programas sociales?
    b. ¿Puede PMR resolver el problema de la pobreza en el Perú?
    c. ¿Qué ha significado en términos económicos para las familias?
    d. ¿Cuáles son sus principales problemas/desafíos?
    e. ¿Qué le recomendaría al Presidente de PMR?

2.4.1. ¿Qué es ser pobre?

- Carencia de Recursos Económicos.
    - Carencia de capacidades para satisfacer sus necesidades básicas de manera libre.
- No tener comida y no poder saciar el hambre (o tener mala alimentación), no tener salud y no poder curarse.
- No tener activos (más importante que dinero o ingresos):
    - Animales, casa.
    - Medio ambiente.
    - Sociales (Network para cuando haya problemas/necesidades).
- Falta de infraestructura.
    - Caminos, transporte >> Conectividad Social.
    - Agua.
    - Energía, internet.
- Falta de educación (?).
- Causales sicológicas:
    - Ser humillado.
    - No tener esperanza.
    - Ser dependiente, no poder valerse por sí mismo.
    - Tener que aceptar insultos e indiferencia cuando pides ayuda.
- Para los pobres, Inherente al ser humano: Tradiciones sociales, hospitalidad, reciprocidad, rituales y festividades.
- Falta de autoestima, como personas individuales y como colectivos
- Mala salud, muy ligada también a una mala nutrición
- Bajos ingresos, en buena parte por degradación ambiental

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.4.2 Qué es Pachamama Raymi

- Video de presentación - Tiempo 3 minutos (PachamamaRaymi, 2020).
- Pachamama Raymi es una metodología que ataca simultáneamente las "tres cabezas[1]" de la pobreza.

Figura 9.

Metodología y componentes de Pachamama Raymi

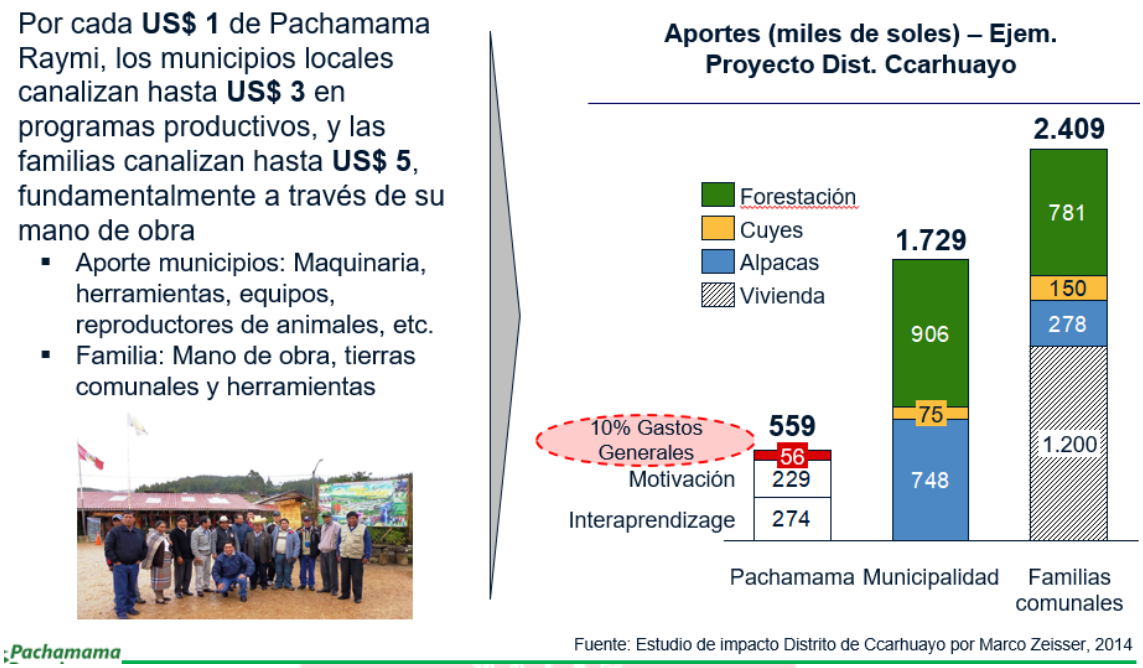
(1) Al igual que en la mitología griega, a la pobreza como a Hydra, hay que cortarle las tres cabezas simultáneamente, si queremos acabarla.
Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Con sólo U$ 1000 de aporte externo por familia, se consigue que esta salga de la pobreza y pobreza extrema, para siempre.

Figura 10.

Aporte familiar, comunal y del gobierno local, ejemplo Ccarhuayo



Fuente: Pachamama Raymi (2015)

La Estrategia de PMR (Su Modelo de Negocio): *Who, What, How, Why*

Tabla 1.

Modelo de negocio de Pachamama Raymi

Modelo de Negocio de Pachamama Raymi

A **Quién** atiendo	**Qué** le ofrezco	**Cómo** me organizo
• Los pobres y pobres extremos • Sierra de Perú (para empezar) • Todo el mundo rural (como extensión)	• Salir de la pobreza para siempre • Metodologías y Contenidos • Adecuado a su realidad • Hecho por ellos mismos • Desarrollo integral	• Coordinadores, expertos y facilitadores (campesinos) • Directores y Padrinos • Bajo overhead y transparente • Motos y Laptops

Por qué subsisto	
	• Donaciones de Padrinos (normalmente personas naturales) • Principales Gastos: Capacitación (50%), Motivación (40%), Overhead (10%)

Fuente: elaboración propia

2.4.3 ¿Cuáles han sido sus resultados al 2021?

- Partimos de niveles muy grandes de pobreza y degradación ambiental

Figura 11.

Familia pobre en su cocina familiar

Fuente: archivo fotográfico Pachamama Raymi

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN

Figura 12.

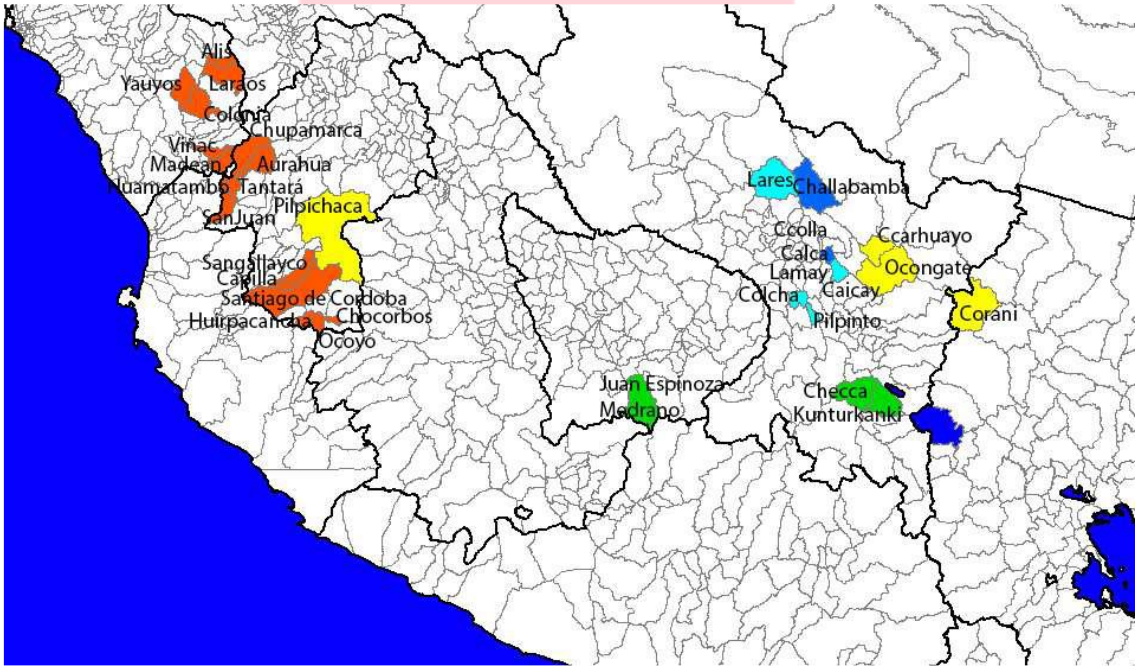
Pastoreo libre de ovejas y degradación de suelos

Fuente: archivo fotográfico de Pachamama Raymi

- Al 2021, más de 17 mil familias han derrotado a la pobreza.
    - La ONG Pachamama Raymi inició su operación en el año 2006
    - Ha trabajado en 46 distritos del Perú en 285 comunidades con más de 17 mil familias (95,000 personas)
    - Aunque puede trabajar en distintas realidades, por lo general lo ha hecho sobre los 3,500 msnm (zonas más pobres)
    - Las familias que derrotan a la pobreza (60% por comunidad), lo hacen en 3.0-3.5 años y ya no vuelven a ella
    - Se han plantado más de 12 MM de árboles en 10 mil Has
    - PMR ha exportado esperanza también a África (Tanzania) y Asia (Nepal)

Figura 13.

Proyectos Pachamama Raymi en el Perú



Fuente: elaboración propia

- Y continúan avanzando con determinación, autoestima y fe; seguros de haber aprendido no solo a pescar, sino de haber aprendido a aprender.

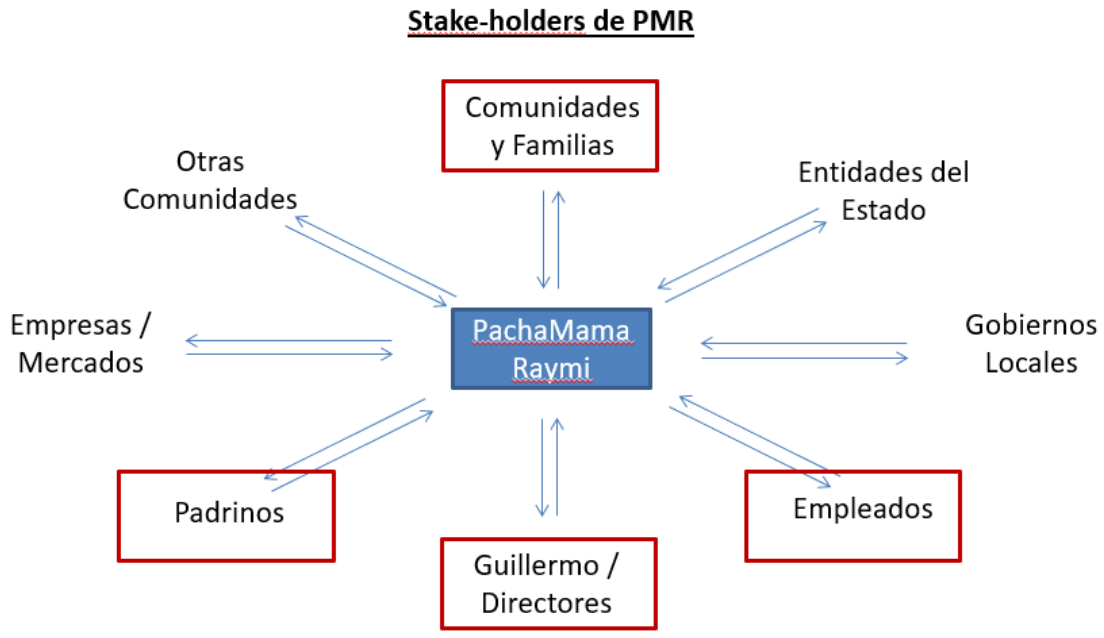
Figura 14

Mapa de futuro de campesino en tayancani

Fuente: Antoine Briot – Empresa Alpakita – Proyecto Pachamama Raymi

Figura 15

Logros desde la perspectiva de cada uno de los partícipes o stakeholders



Fuente: elaboración propia

Tabla 2.

Éxito para los Stake Holders

	Comunidades	Colaboradores	Padrinos	Directores
Beneficios (M Extrínsecos)	Mejora en calidad de vida • Autoestima • Alimentación y salud • Ingresos actuales y futuros Sostenibilidad	Salario (aunque no es mucho) Estabilidad? Aprendizaje Reconocimiento como experto	Gratitud de pobladores Buen uso de su dinero • Efectividad • Eficiencia • Sostenibilidad	Gente impactada Población que sale de la pobreza para siempre Reconocimiento Aprendizaje No tener que poner mucho dinero
Disfrute (M Intrínsecos)	Concursos Yo lo hice (logro)	Duro (CP) Logro (LP), orgullo Disfruto ayudando	Las ceremonias, visitas Disfruto ayudando	Reto intelectual y empresarial
Sentido (M Trascendentes)	Reivindicación Para mis hijos Mi tierra	Ayuda a mis hermanos	Una causa buena	Impacto en el mundo

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- ¿Realmente hemos sido exitosos?
  - PMR ha apoyado a que 17 mil familias salgan de la pobreza y extrema pobreza.
    - A lo largo de 15 años (2016-2020).
    - Esto es 1,133 familias por año.
- En el Perú se estiman 1.5-2.2 MM de familias pobres.
  - 20-30% de pobres en una población de 33MM de habitantes.
  - 4-5 personas por familia en promedio.
- Para acabar con la pobreza rural (50% aproximadamente de todos los pobres), PMR necesitaría ¡1,630 años!
  - 1.85 MM de familias pobres.
  - 1,133 familias por año.

2.4.4 ¿Por qué fallan los programas sociales?

Razones por las que fallan los Programas Sociales

- Errores de diseño.

- No parten del “cliente” –necesidades imaginadas por el “productor”– o están subordinadas a “lo que dice el cliente”.
- Mal diseñados, diseñados desde un escritorio, “one size fit all”.
- Falta de “ownership”, no se enseña a pescar.
- Enfoque parcial – no le corta las tres cabezas a Hydra.
- No tienen a la persona como fin (no entienden ¿qué es?, ¿quién es?).

- Errores de ejecución.
  - Implementados a distancia – teléfono malogrado.
  - Corrupción y/o ineficiencia de ejecutores – mala gestión, falta de control, mala gente.
  - No aprenden, no crecen – lo que no avanza, retrocede.
  - Errores con el grupo objetivo – filtraciones o subcobertura.
- Errores de mantenimiento.
  - Se abandonan, falta de fondos.
  - Corrupción de beneficiarios – corrupción de dirigentes, paternalismo.
  - No se planea la salida (graduación).

2.4.5 ¿Puede PMR resolver el problema de la pobreza en el Perú?

Con lo que gasta el Gobierno en Ayuda Social, PMR podría acabar con la pobreza del Perú en muy corto plazo

- El Anexo 3 indica que el Gobierno gastó S/ 85 mil MM (U$ 24 mil MM) en el 2019 pero esto incluye gastos que no se pueden considerar equivalentes sino complementarios a PMR.
  - Salud y Educación.
  - Agricultura, Transporte, Energía y Minas, Vivienda y Construcción.
- Los gastos identificados que podríamos considerar equivalentes ascendieron a por lo menos S/ 5,658 MM (U$ 1,616 MM).
  - Dentro de los consignados en Pobreza, Pobreza Extrema o Inclusión Social.
  - Básicamente los Programas locales (Vaso de Lecha), Trabajo y Promoción de Empleo, MIDIS (Juntos, Pensión 65, Qali Warma, etc.).
  - Se consignan adicionalmente S/ 5,576 en Otros Gastos Sociales que no están identificados.
- Con esos recursos, PMR podría haber ayudado a salir de la pobreza para siempre a ¡1.6 MM de familias!

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- Recordemos que el total de familias pobres en el Perú está entre 1.5-2.2 MM.
- PMR necesita U$ 1,000 por familia una sola vez (aunque repartidos en los tres años del programa).
- Con lo cual nos tomaría 1.15 años del presupuesto del 2019 sacarlos a todos de la pobreza.

¿Podría PMR extrapolarse a ambientes urbanos?

Tabla 3.

¿Podría PMR extrapolarse a ambientes urbanos?

A favor	En contra

• Los principios son extrapolables
  • Tres ejes de trabajo
  • Metodología de aprendizaje y motivación
  • Enseñar a pescar y a aprender
  • Aprendemos de los mejores iguales a mi
• En el contexto urbano hay actividades económicas que les permiten a muchos no ser pobres
  • Bodegas, peluquerías, sastrería, expendio de comidas, taxi
  • Pasa incluso con las empleadas del hogar
	• Muchos de los problemas son distintos
	  • Drogas
	  • Pandillaje
	• Las actividades económicas no son similares a las rurales
	  • Más difícil tener un negocio propio
	  • Altas tasas de sub-empleo
	• No se puede desarrollar agricultura de autoconsumo
	• La mentalidad de la gente urbana no es tan comprometida como la de la gente rural
	• No existe el equivalente a la Comunidad Campesina que les sirve como apoyo de red social

Fuente: elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA

2.4.6 ¿Qué ha significado en términos económicos para las familias?

PMR promueve un *mix* de negocios con horizontes de corto, medio y largo plazo

- Negocios de corto plazo (Basados en el forraje).
  - Cuyes.
  - Engorde de toros / Ganado lechero.
  - Cadena productiva de la alpaca.
- Negocios de mediano plazo.
  - Palto y frutales.
  - Abejas y miel.
  - Invernaderos: hortalizas, fresas y flores.
  - Hongos.
- Negocios de largo plazo.

- Forestación con árboles maderables (Familiar y comunal). Plantan 3,000 árboles por familia.

PMR resulta un proyecto sumamente rentable para las familias en términos económicos, aún si les descontamos los costos de PMR

Tabla 4.

Flujo de negocios (U$ / Familia)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5	Año 10	Año 20
Pinos	617	650	691	732	813	285	9,512
Hongos	549	562	562	562	556	556	556
Cuyes	955	1,118	1,131	4,621	4,722	4,980	5,528
	2,121	1,030	1,003	4,451	4,465	5,251	15,596
TIR sin PMR	93%						
PMR	333	333	333				
Flujo Total	2,454	696	669	4,451	4,465	5,251	15,596
TIR con PMR	**81%**						

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos en Guzman, Amable y Zagaceta (2021)

2.4.7 ¿Qué le recomendaría al Presidente de PMR?

- Cómo aumentar su financiamiento.
  - Prioriza la búsqueda de financiamientno por parte de empresas mineras.
  - Llegar a las comunidades para que ellas presiones a autoridades y empresas, pidiendo la aplicación del programa PMR.
  - Impulsar el crow-funding internacional.
  - Contactar Organismos de capital social para crear crédito revolvente de PMR.
  - Articular programa con entidades financieras a fin de que las comunidades pobres reciban un préstamo (U$ 3000 /familia) que iría a PMR para que lo use en ayudarlos a salir de la pobreza. El préstamo se podría asegurar contra producción de madera de los árboles a plantarse y pagarse con un porcentaje de esa venta de madera.
- Asegurar mercados - Tomar contacto con potenciales compradores.
  - Maderas: productores de pallets, muebles, aglomerados.
  - Hongos: empresas exportadoras.
  - Cuyes: autoservicios, mercados, cadenas de restaurantes.

- Mejorar la captura de información –incorporar/mejorar procesos y prácticas, contar con personal necesario.
- Aprovechar mejor la potencia de su Directorio – reuniones con mayor periodicidad (¿mensual?).
- Sucesión de Guillermo van Immerzeel - Identificar 2-3 potenciales candidatos a la sucesión en 4-5 años.
- Expansión de PMR a otros países – sí, pero siempre y cuando no se pierda foco en terminar de resolver los problemas actuales en Perú.
- Desarrollo de PMR para zonas urbanas – en alianza con programas que ya estén trabajando en zonas urbanas.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

La sierra rural y los pobres no son un problema, son una gran oportunidad.

Los programas de ayuda social deben considerar a la persona de forma integral y no sólo parcialmente.

La pobreza puede ser erradicada.

Las tierras degradadas de la serranía peruana pueden ser regeneradas y con ello su hábitat natural.

Con U$ 1-2 k MM podríamos erradicar la pobreza estructural en el Perú y regenerar el medio ambiente.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Listado de referencias bibliográficas

Alpakita | Diseño Web | Video | Foto | en Cusco. (2014, 21 de julio). *Pilpichaca 2014* [video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=nAUkwbkwzTk

Astete, J. (s. f.). *Estudio sobre la adopción de innovaciones y su efecto económico en 57 comunidades del departamento de Cusco con la metodología Pachamama Raymi*. http://www.pachamamaraymi.org/docs/adoption-of-innovations-and-its-effect-on-the-economy-of-57-villages-in-the-department-of-cusco.doc

Banerjee, A. y Duflo, E. (2011). *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*. Public Affairs.

Castillo, G. (2014). *Hacia el descubrimiento de nuestro ser personal*. Universidad de Piura.

Comunidades Campesinas. Pasado, presente y futuro. (2016, 4 de enero). *Huachos.com*. https://www.huachos.com/detalle/comunidades-campesinas-pasado-presente-y-futuro-noticia-374

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit [GTZ]. (2010). *Entre la emergencia del desastre y un futuro desarrollo, ¿qué hacer?* (2a ed.). http://www.p-zutter.net/mediapool/54/542579/data/2010-10peruAYUPER.pdf

Dieterlen, P. (2005). *Poverty: A Philosophical Approach*. (Rodopi Philosophical Studies 6). Rodopi Philosophical.

Geremek, B. (1994). *Poverty: A History*. Blackwell Publishers.

Guzman, J., Amable, J. y Zagaceta, L. (2021). *Potencialidad de negocio para cuyes, hongos y árboles producidos por comunidades campesinas del Perú* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Programa Máster para Ejecutivos MEDEX. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.). *Gasto social de los programas sociales prioritarios, según programa* [archivo Excel]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd6_9.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021a). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2020.* [Informe Técnico]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2020/Pobreza2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021b, 14 de mayo). *Pobreza monetaria alcanzó al 30,1% de la población del país durante el año 2020* [nota de prensa]. https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/

Narayan, D. (2002). Voices of the poor Vol. I: Can anyone hear us? *Community Development Journal, 37*(2), 200-202. https://www.jstor.org/stable/44258871

Pachamama Raymi. (s. f.). *Una felicidad que se contagia. Breve reporte de seguimiento a los proyectos financiados por Leren van Elkaar entre 2007 y 2018*. https://pachamamaraymi.org/docs/a-happiness-that-is-contagious.pdf

Pachamama Raymi. (2013). *Informe anual*. Autor.

Pachamama Raymi. (2015). *Presentación Institucional Pachamama Raymi* [archivo PowerPoint].

Pachamama Raymi. (2018). *Quiénes somos*. https://pachamamaraymi.org/es-quienes-somos

Pachamama Raymi. (2019). *Informe anual*. Autor.

Pachamama Raymi. (2021). *Bases del segundo concurso familiar de Accha*. https://pachamamaraymi.org/docs/bases-del-2do-concurso-familiar-de-accha.pdf

PachamamaRaymi. (2018, 16 de noviembre). *Entrevista a Toribio Huillca, Director Ejecutivo Greening África* [video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=F0ffGG5pJmo

PachamamaRaymi. (2019, 14 de noviembre). *De retorno a Jullicunca (2011 – 2019)* [video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=5Wv0TOjNZ9Q

PachamamaRaymi. (2020, 12 de febrero). *Pachamama Raymi (presentación)* [video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=dsBN7R7PwQI

PachamamaRaymi. (2021, 6 de octubre). *The Challenge* [video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=HE2StAEgIhw

Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Clarendon Press.

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi]. (2017). *Atlas de erosión de suelos por regiones hidrológicas del Perú.* (Note técnica Nº 002. Dirección de Hidrología). https://idesep.senamhi.gob.pe/geonetwork/srv/api/records/b1c2eb83-5823-4d24-8c2d-7b9ad2892720/attachments/atlas_erosion_suelos_regiones_hidrologicas_peru.pdf

Trivelli, C., Escobal, J. y Revesz, B. (2009). *Desarrollo rural en la sierra: aportes para el debate*. Consorcio de Investigación Económica y Social [CIES], Centro de Investigación y Promoción del Campesinado [CIPCA], Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE] e Instituto de Estudios Peruanos [IEP]. https://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/desarrollo-rural-en-la-sierra-aportes-para-el-debate.pdf

Van Immerzeel, W. y Cabero, J. (1997). *Pachamama Raymi, Teoría y Práctica de un sistema de capacitación campesino a campesino*.

Wellwa, I. (2012). *Evaluation of Pachamama Raymi's short post-disaster Project in Yauyos, Peru* (Bachelor Thesis Land Degradation and Development Group submitted in partial

fulfillment of the degree of Bachelor of Science in International Land and Water Management at Wageningen University). The Netherlands. https://pachamamaraymi.org/docs/evaluation-of-pachamama-raymi-s-short-post-disaster-project-in-yauyos-peru.pdf

Zeisser, M. y Tupayachi, T. (2014). *Estudio de impacto de la acción de Pachamama Raymi en el distrito de Ccarhuayo, provincia de Quispicanchi – Cusco. Informe final*. https://pachamamaraymi.org/docs/impacto-de-pachamama-raymi-en-el-distrito-de-ccarhuayo-junio-2014.doc

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA