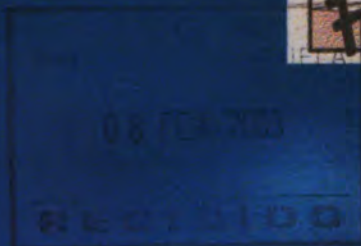


IICA
L01
17



Sociedad Nacional de la Vicuña

Planeamiento Estratégico de las Asociaciones Regionales



Lima - Perú

2001

08070000

UICA
BIBLIOTECA VENEZUELA
08 FEB. 2003
RECIBIDO

SOCIEDAD NACIONAL DE LA VICUÑA

✓ PLAN ESTRATEGICO DE LAS ASOCIACIONES REGIONALES

Lima - Perú
2001

00007080

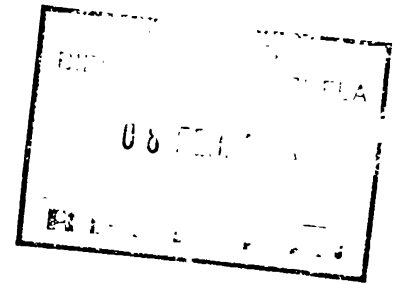
11CA
201-
17

No se permite la reproducción total o parcial del presente documento sin la autorización de los autores.

Noviembre, 2001

SOCIEDAD NACIONAL DE LA VICUÑA

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL



Presidente	Alejandro Cuellar Zanabria	Apurímac
Vicepresidente	Vicente Pari Tapia	J. C. Mariátegui
Secretario	Pompilio Avila Isla	A.A. Cáceres
1er Vocal	Guillermo Gálvez Mendoza	Huancavelica
2do Vocal	Daniel Velásquez Calcina	Cusco

GERENCIA GENERAL	Zenón Warthon Campana
ADMINISTRACION	Antonio Galvez Monterola

ASOCIACIONES REGIONALES

PRESIDENTES REGIONALES

AREQUIPA	Julián Zevallos Chile
CUSCO	Daniel Velásquez Clacina
APURIMAC	Jesús Bocangel Teves
AA CACERES	Daniel Zevallos Paredes
HUANCAVELICA	Ramiro Chauca Llerena
ICA	Eloy Quincho Huamán
JC MARIATEGUI	Vicente Pari Tapia
AYACUCHO	Gregorio Cajamarca Ninaco
LIMA	Armando Palacios Olivares

Siglas Utilizadas

ACE	Area de Concentración Estratégica
AR	Asociación Regional
ARAC	Asociación Regional de Andrés Avelino Cáceres
ARAP	Asociación Regional de Apurímac
ARAR	Asociación Regional de Arequipa
ARY	Asociación Regional de Ayacucho
ARC	Asociación Regional del Cusco
ARHC	Asociación Regional de Huancavelica
ARL	Asociación Regional de Lima
ARM	Asociación Regional José Carlos Mariátegui
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAMATUR	Cámara de Turismo
CC	Comunidades Campesinas
CCMV	Comité Comunal de Manejo de Vicuñas
CITES	Convención Internacional sobre el Comercio de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestres
CONATURA	Asociación para la Investigación y Conservación de la Naturaleza
CONACS	Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos
CTAR	Consejo Transitorio de Administración Regional
CTI	Cooperación Técnica Internacional
DOC	Desarrollo Organizacional para el Desarrollo
DRIT	Dirección Regional de Industria y Turismo
DS	Decreto Supremo
FADA	Federación Agraria Departamental de Arequipa
FFAA	Fuerzas Armadas
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INC	Instituto Nacional de Cultura
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
IVC	International Vicuña Consortium
MARENASS	Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
MINAG	Ministerio de Agricultura
MP	Ministerio Público
NMCV	Núcleo Multicomunal de Control y Vigilancia
OGAP	Objetivo Grande Audaz
ONG	Organismo No Gubernamental
PAC	Proyecto de Apoyo Comunitario
PE	Planeamiento Estratégico
PETT	Programa Especial de Titulación de Tierras
PNP	Policía Nacional del Perú
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria
PRONAMACHCS	Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos

SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SNV	Sociedad Nacional de la Vicuña
SOS FAIM	Asociación Belga de Acción para el Desarrollo
SUNARP	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
UNCP	Universidad del Centro del Perú
UNDAC	Universidad Nacional Alcides Carrión
UNH	Universidad Nacional de Huancavelica
UNHEVAL	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
UNSA	Universidad Nacional San Agustín
UTEA	Universidad Tecnológica de los Andes

CONTENIDO

Presentación	1
Introducción	2
Resumen Ejecutivo	3
Asociación Regional Andrés Avelino Cáceres	6
1. Definiciones Fundamentales	7
2. Formulación de la Estrategia	7
3. Plan de Acción	9
Asociación Regional de Apurímac	19
1. Definiciones Fundamentales	20
2. Formulación de la Estrategia	20
3. Plan de Acción	22
Asociación Regional de Arequipa	28
1. Definiciones Fundamentales	29
2. Formulación de la Estrategia	29
3. Plan de Acción	31
Asociación Regional de Ayacucho	37
1. Definiciones Fundamentales	38
2. Formulación de la Estrategia	38
3. Plan de Acción	40
Asociación Regional de Cusco	47
1. Definiciones Fundamentales	48
2. Formulación de la Estrategia	48
3. Plan de Acción	50
Asociación Regional de Huancavelica	58
1. Definiciones Fundamentales	59
2. Formulación de la Estrategia	59
3. Plan de Acción	61
Asociación Regional José Carlos Mariátegui	68
1. Definiciones Fundamentales	69
2. Formulación de la Estrategia	69
3. Plan de Acción	71
Asociación Regional de Lima	80
1. Definiciones Fundamentales	81
2. Formulación de la Estrategia	81
3. Plan de Acción	83
Anexos: Formualción de la Estrategia	88

Presentación

El Plan Estratégico para las Asociaciones Regionales de la Sociedad Nacional de la Vicuña (SNV), que regirá entre 2002 y 2015, se deriva del interés institucional de contar con un instrumento que le sirva de orientación estratégica en todas sus acciones, en especial, las vinculadas a la protección de la vicuña y su aprovechamiento racional; comprometiendo la participación de todos los actores en la ejecución de proyectos que permitan, en el mediano plazo, mejorar la calidad de vida de las Comunidades Campesinas de la Sierra del Perú.

El Plan ha sido desarrollado con base al convenio firmado entre SNV-SOS/FAIM Acción para el Desarrollo y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); a través de 10 talleres, que han contado con la participación de todas las organizaciones campesinas locales y regionales socias de la SNV, y de diversas entidades relacionadas a la conservación y aprovechamiento de este importante patrimonio nacional. La conducción metodológica estuvo a cargo de los consultores Marisa Ordóñez Ramírez, Erika Elías Falconí y Federico Castellano García.

En el proceso se analizó el entorno con la problemática subyacente, y se identificaron las principales Areas de Concentración Estratégica (ACE's), por Asociación Regional (AR), con base a las cuales se elaboraron los Planes de Acción correspondientes a cada uno de estos ámbitos.

El presente documento cubre lo relativo al ámbito regional; y se presenta bajo un formato adecuado al uso cotidiano y referencial de cada una de las AR's vinculadas a la SNV. El logro de estos productos hubiera sido infructuoso sin el decidido apoyo de los propios comuneros, las universidades y las organizaciones no gubernamentales, de quienes estamos muy agradecidos.

Introducción

La Vicuña (*Vicugna vicugna*) es una especie de gran importancia económica, ecológica y cultural para el Perú. Sin embargo, el alto valor de su fibra - sin una protección adecuada -la ha conducido casi a su desaparición en varias zonas del país, que antes fueron parte integral de su ámbito de vida, situándola incluso en el estado de especie amenazada en vías de extinción - llegando a los 5,000 ejemplares en 1963- a pesar de ser protegida por el Estado desde inicios de la República. A partir de dicho año se establecieron normas más compulsivas de protección, y se crearon proyectos especiales para su conservación y aprovechamiento racional.

A principios de la década del setenta, con la cooperación del Gobierno Alemán, se inició el Proyecto Especial de Utilización Racional de la Vicuña, en el cual se desarrollaron técnicas de manejo y captura que fueron base para los primeros pasos del repoblamiento y la recuperación numérica de la especie. Lamentablemente, las acciones terroristas truncaron las actividades de esta importante iniciativa, a pesar de ser retomadas por el Proyecto Vicuña Perú.

En 1992 se crea el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), que mediante gestiones ante la Convención Internacional sobre el Comercio de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestres (CITES), en 1994 logró para el Perú el cambiar la población, del estado de especie en peligro de extinción (Apéndice I) al de especie vulnerable (Apéndice II); permitiéndose con ello la comercialización de la fibra, siempre y cuando se extraiga de animales vivos.

Finalmente, como una medida agresiva de protección, en 1995 el Estado Peruano mediante la Ley 26496 otorgó en propiedad este valioso recurso animal - que a la fecha alcanza aproximadamente los 150,000 ejemplares- a las comunidades altoandinas; las cuales, en la actualidad, están organizadas en asociaciones regionales, y cuentan con una representación nacional que las agrupa, ejercida por la SNV, constituida bajo las normas del Código Civil como una institución civil sin fines de lucro, de carácter superior, inscrita en Ficha N° 16034 del Registro de Personas Jurídicas de Lima, reconocida por Resolución Jefatural N° 010-94-AG-CONACS.

RESUMEN EJECUTIVO

El Planeamiento Estratégico (PE) le permite a una organización responder a la necesidad de trascender de extender su viabilidad y contribución social en el tiempo. Despierta pasiones, emociones y deseos de compromiso por una causa, y facilita el focalizar o priorizar los principales asuntos u objetivos estratégicos que debería alcanzar, descartando lo subsidiario o menos importante. También hace factible la identificación o clarificación de su propósito, finalidad, razón de ser y mandatos fundamentales que debe cumplir para satisfacer a sus socios o clientes prioritarios, lo que a su vez contribuye a asegurar su supervivencia. Como producto del PE se genera un Plan que debe ser revisado periódicamente.

El PE facilita a la organización el ganar aliados y consolidar sus relaciones con ellos, a través de su participación en un conjunto de actividades; entre ellas, el desarrollo de visiones compartidas y programas de acción articulada. También estimula el entendimiento interpersonal, al clarificar objetivos, prioridades y cursos de acción, y precisar las áreas de resultados e indicadores de desempeño. Al contar con un buen Plan Estratégico, una organización fortalece su imagen institucional; denotando con ello seriedad, estabilidad y capacidad de esfuerzo al ponerlo en marcha debidamente internalizado por todo su personal - motivado y unido en torno a una estrategia de consenso.

Finalmente, el Plan Estratégico posibilita que las comunicaciones entre los miembros de una organización sean más fluidas y efectivas, debido a que las voluntades están orientadas a objetivos y resultados bien definidos. El proceso facilita el establecimiento de espacios para desarrollar "conversaciones profundas y sostenidas" sobre temas de interés estratégico para la organización.

En las AR, el proceso de PE se inició en el mes de mayo y terminó en el mes de octubre, siendo ejecutado a través de talleres de Desarrollo Organizacional para la Competitividad (DOC). Se realizó un taller de apertura, nueve regionales, y uno nacional de cierre; de 3 días de duración cada uno. Los talleres se concibieron como uno de los principales aspectos del proceso, y como mecanismo de aprendizaje de nuevos conceptos, desarrollo de habilidades y destrezas, motivación y trabajo de equipo.

En cada uno de los talleres – excepto en el de apertura- se conformaron grupos de trabajo que atendieron temas específicos, centrados en asuntos críticos, asociados al logro de la visión institucional. Se formularon ocho Planes de Acción Estratégica Regional. Los talleres fueron plenamente participativos, y en ellos se buscó utilizar y motivar el esfuerzo creativo de los participantes para identificar oportunidades y problemas, analizar cursos alternativos de acción, y plantear acciones que permitan alcanzar resultados medibles y concretos. Los consultores del IICA facilitaron y orientarían el proceso de desarrollo grupal e individual durante los talleres, apoyando a los ejecutivos y técnicos de la SNV, y demás participantes.

Adicionalmente, a través del método empleado, se buscó generar un cambio de actitud en los participantes, promoviendo el desarrollo de una "personalidad

estratégica”, dotada de valores, deseos de trascendencia, capacidad de análisis, disposición al trabajo grupal, apalancamiento de recursos, espíritu de liderazgo, y orientación al logro de resultados. Se partió del principio que quienes mejor conocen las AR y tienen mayor compromiso con su futuro son sus propios miembros y, por lo tanto, quienes deben liderar un programa de consolidación institucional.

Sin embargo, durante el proceso se encontraron algunas dificultades que en cierta forma limitaron el máximo aprovechamiento de las oportunidades metodológicas y las capacidades profesionales de los facilitadores; factibles de subsanarse en el futuro con una mayor presencia y seguimiento por parte de los entes directivos de la SNV, y la participación de una mayor gama de actores en los talleres regionales. Así mismo, se apreció un diverso grado de apertura por parte los representantes de las comunidades, que aparentemente hubieran requerido ser motivados previamente a la convocatoria de los talleres. Motivos que hicieron necesario reprogramar el taller de la Región Arequipa.

**ASOCIACION REGIONAL ANDRES
AVELINO CACERES
(ARAC)**

1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

1.1. Misión

“Somos comunidades y empresas asociativas, que fomentan la protección, conservación y uso racional sostenible de la vicuña, para mejorar el nivel de vida de los criadores.”

1.2. Visión

“Ser una organización autogestionaria, sólida y líder en la conservación y manejo sostenible de la vicuña.”

1.3. Posicionamiento

“Ser una institución organizada con capacidad de gestión y que inspire confianza.”

1.4. Valores

“Revalorar nuestra identidad cultural con honradez, solidaridad, democracia, disciplina y con responsabilidad.”

2. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

En base a un análisis e interpretación del entorno realizado, se identificaron las siguientes Areas de Concentración Estratégica (ACE's) a trabajar por la Asociación Regional en los próximos años. La matriz de formulación de la estrategia se muestra en el Anexo 1.

2.1. Areas de Concentración Estratégica

- a) Mercado
- b) Transformación y Tecnología
- c) Fortalecimiento Institucional
- d) Ecoturismo.

2.1.1. Mercados

Se consideró necesario enfocar por separado el análisis del mercado de la fibra y el de su industria.

En el mercado de la fibra se observó que la exclusividad y el tiempo de duración de los contratos a un precio congelado por kilo de fibra perjudica a la asociación, así como a las comunidades. Así mismo, la falta de un stock importante de fibra comercial, debido a la carencia de normatividad en la esquila, impide el progreso del mercado y un mayor número de transacciones.

Es interés de la asociación, el lograr un stock importante de fibra comercial para concretar contratos convenientes a mejores precios, a través de un reglamento de licitaciones, que coloque en equidad de oportunidades a las comunidades representadas por la SNV frente a las empresas privadas.

En el mercado industrial de la fibra se apreció que no existen empresas nacionales dedicadas a su proceso industrial. La precaria tecnología empleada y la inexistente capacitación a las comunidades denota la poca inversión en este rubro. La falta de créditos y de un stock de fibra no permite el desarrollo del mercado de productos industrializados, ni atrae a nuevos inversionistas.

Se señalaron como líneas de acción; i) elaborar un Proyecto de Ley de Promoción a la Industria Textil Vicuñera, ii) mejorar la tecnología textil y iii) fomentar mesas de negociación para impulsar un verdadero mercado interno de fibra procesada.

Como otras líneas de acción se establecieron el mejoramiento de los pastos, y de pasturas exclusivas para las vicuñas, dada la invasión de ganado en las tierras destinadas a esta especie, y el fomentar la crianza y el repoblamiento para un aumento de los volúmenes de fibra.

2.1.2. Transformación y Tecnología

Se identificó la necesidad de desarrollar el área de tecnología y transformación de productos.

a) *Fibra.*- La falta de técnicas para el procesamiento adecuado de fibra y la escasa investigación en nuevos procesos, impide el desarrollo de la competitividad apropiada en la transformación de la fibra. Al respecto, se han tomado como líneas de acción: i) recopilar y sistematizar información relativa a las técnicas de transformación de la fibra de vicuña empleadas por otros países, ii) gestionar acuerdos de trabajo en colaboración con la industria y las universidades de la Región, iii) elaborar un marco legal para la investigación, y establecer un Banco de Tropillos, para promover la importancia de investigar en vicuñas; y iv) formular una propuesta para el fortalecimiento interinstitucional y de actividades de capacitación en este tema.

b) *Alimentación y pasturas.*- Se planteó la necesidad de que las comunidades criadoras: i) sean capacitadas sobre los requerimientos nutricionales y alimenticios más adecuados para las vicuñas, ii) desarrollen trabajos de investigación participativa en los campos más prioritarios, como es la evaluación de la calidad de los pastos, y iii) recopilen y sistematicen sus resultados.

c) *Sistemas de manejo.*- Contar con un sistema de manejo de camélidos, vicuñas y otras especies silvestres es un objetivo propuesto. Para su efecto, se plantea: i) establecer acuerdos de intercambio de información con otros países, ii) suscribirse a asociaciones y revistas internacionales vinculadas al tema, y iii) establecer un

centro de documentación, junto con una página web de acceso restringido, con información útil para las comunidades.

d) *Zonificación Ecológica*.- i) Se requirió contar con un Mapa de Zonificación Ecológica para facilitar la crianza de las vicuñas y para estimar el potencial productivo de la Región, a ser solicitado a INRENA, ii) establecer un programa de capacitación continua en la técnica de manejo de vicuñas más adecuada a las comunidades asociadas de la Región.

2.1.3. Fortalecimiento Institucional

Se identificó, que una limitante para el fortalecimiento institucional es el hermetismo que persiste dentro de las sociedades altoandinas. Por lo cual se busca promover el cambio de esta actitud y comportamiento a través de talleres de motivación, sensibilización social y de liderazgo de servicio con equidad de género.

El cambio de actitud, señalaron los participantes, se debe realizar generando una cultura empresarial y comercial, promoviendo la misión y visión de la ARAC en los miembros y elaborar propuestas de programas para presentar a fuentes de financiamiento.

2.1.4. Ecoturismo

El aprovechamiento del ecoturismo permite la difusión de las costumbres y tradiciones altoandinas como atractivos turísticos. Los participantes ven como objetivos elaborar un paquete atractivo de sus tradiciones y costumbres, así como promover la apertura y participación en los Chaccus. Para esto se requiere de la organización comunal, regional y nacional en coordinación articulada.

En la apertura al turismo ecológico se deben capacitar guías regionales, invertir en infraestructura para facilitar el acceso y realizar convenios con agencias nacionales e internacionales para la promoción interna y externa de esas actividades. También se debe crear mayor conciencia en la conservación del medio ambiente, el combate a la contaminación (relaves, humos, ruidos, entre otros) y la gestión para la conservación del hábitat de la vicuña, potenciándolo como atractivo turístico.

3. PLAN DE ACCION

Luego de analizar las ACE's anteriormente mencionadas e identificar sus limitantes, objetivos estratégicos (Objetivos Grandes Audaces y Peliagudos-OGAP's) y líneas de acción; se definieron los resultados a alcanzar por la ARAC en los próximos dos años (2002-2003).

3.1. Mercados

Se busca reglamentar las bases para futuras licitaciones, así como, la conformación de un equipo especializado que realice el estudio de mercado y determine los términos de referencia más apropiados.

También se propuso establecer un Calendario de Esquila que incremente y aproveche de la mejor forma los volúmenes de fibra; creando un stock comercial; acompañado por el proyecto de ley para la promoción de la industria de la fibra. Esta acción va asociada a un minucioso estudio del clima y las pasturas, así como el comportamiento fisiológico de la vicuña con base a datos colectados en los últimos años.

Uno de los resultados a alcanzar es la mejora de las pasturas naturales, en un área de 3000 hectáreas, realizando un trabajo conjunto de sensibilización a los comuneros y a las entidades competentes para el financiamiento y ejecución de proyectos sobre este recurso (Cuadro 1).

3.2. Transformación y Tecnología

Se plantea establecer un Banco de Datos sobre las características de la vicuña; lo que exige la sistematización de experiencias de distintas instituciones, el intercambio en métodos de manejo y conservación, así como la afiliación a revistas especializadas de carácter internacional y nacional. Además se consideró importante contar con un Mapa de Zonificación Ecológica para mejorar la crianza de las vicuñas, conforme al espacio que ocupan; resultado que se espera obtener en trabajo conjunto con el INRENA y con el seguimiento y evaluación de campo en las zonas ecológicas.

La gestión de suscripción de convenios con universidades e instituciones para la capacitación permanente de los comuneros es de interés de los participantes; así también, el material divulgativo para su permanente información sobre noticias de interés; como por ejemplo, la notificación de las decisiones tomadas en la asociación y en la SNV. (Cuadro 2).

3.3. Fortalecimiento Institucional

El desarrollo regional, con base a convenios para el fortalecimiento institucional con las mejores universidades del medio, fue un primer paso planteado en el área. Proceso que debería empezar con la sensibilización de las universidades sobre el problema de las comunidades de su Región. El desamparo que las aqueja y la indiferencia de las entidades hace que sea urgente la capacitación, apoyo en infraestructura y nuevas tecnologías, para que las comunidades se sientan integradas al nivel Regional.

Se consideró importante concretar alianzas estratégicas con empresas textiles privadas. Además, la evaluación y aprovechamiento del manejo de la fibra no

comercial o corta, crea una posibilidad de acercamiento entre la industria y la ARAC, a través de convenios de mutua conveniencia; incluido el apoyo en técnicas de manejo, orientación empresarial entre otros. Todo esto, para contar en el mediano plazo con comunidades fortalecidas en iniciativas empresariales. (Cuadro 3).

3.4. Ecoturismo

El turismo ecológico es una posibilidad para la captación de mayores ingresos por las comunidades altoandinas, en especial las criadoras de vicuñas, ya que promocionando sus recursos locales, tradiciones y costumbres crean curiosidad e interés de turistas que podrían también participar en sus "Chaccus".

El contar con comunidades piloto que deseen alojar y convivir con los visitantes, -previa capacitación de guías comuneros-; y la calendarización de sus actividades, es otro resultado a alcanzar en el período de dos años. (Cuadro 4).

CUADROS
Plan de Acción Regional por Areas de
Concentración Estratégica en la
Asociación Regional Andrés Avelino
Cáceres (ARAC)

CUADRO 1.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE MERCADOS (2002 - 2003)

Resultado 1: Reglamento de licitación para la fibra de vicuña			Resultados	
Acciones a tomar	Responsables		Cronograma	Recursos
	Principal	Apoyo		
<ul style="list-style-type: none"> - Formar equipo especializado en mercado - Elaborar termino de referencia - Realizar un estudio de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC. - SNV. 	<ul style="list-style-type: none"> - MINAG. - INRENA, - ONG's - protectoras de la fauna silvestre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Julio/ Diciembre 2001. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC. - INRENA. - MINAG.
Resultado 2: Calendario de esquila				
<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar el clima, pasto y comportamiento fisiológico de la vicuña en los últimos 10 años. 	<ul style="list-style-type: none"> - UNCP, - UNDAC. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Julio/ Agosto 2001. 	<ul style="list-style-type: none"> - Universidades - SNV - ASCREV.
<ul style="list-style-type: none"> - Firmar convenios con la UNCP, UNDAC, ONG's y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC. - SNV. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Septiembre/ Diciembre 2001. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC.
Resultado 3: Ley de Promoción a la industria textil de la fibra de vicuña				
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyecto de ley. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC. 	<ul style="list-style-type: none"> - MINAG. - INRENA, - ONG's. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agosto/ Septiembre 2001. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC.
<ul style="list-style-type: none"> - Proponer proyecto de ley al congreso. 			<ul style="list-style-type: none"> - Noviembre 2001. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAC. - Congressistas.

Resultado 4: Mejora de 3000 hectáreas de pasto natural			
Acciones a tomar	Responsables		Recursos
	Principal	Apoyo	
- Tramitar financiamiento y firma de convenio.	- ARAC. - Universidades.	- MINAG. - INRENA. - CONACS. - ONGs. - PRONAMACH - CS. - PRONAA.	- Septiembre/ - Octubre - 2001. - ARAC. - PRONAMACHCS - PRONAA.
- Sensibilizar de los comuneros.	- ARAC. - Universidades.		- Julio/ Agosto 2001. - ARAC. - MINAG - INRENA.
- Ejecutar proyectos.			- A partir del 2002. - SNV. - PRONAMACHCS. - PRONAA. - INRENA.

CUADRO 2.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE TRANSFORMACION Y TECNOLOGIA (2002 - 2003)

Resultado 1: Banco de datos aperturado sobre vicuñas			
Acciones a tomar	Responsables		Recursos
	Principal	Apoyo	
- Recopilar información regional, nacional e internacional.	- SNV y ARAC.	- CONACS, Universidades, empresas, INIA, INRENA, ONG's.	- Julio / diciembre 2001 (6 meses), octubre / marzo 2002. - S/. 10 500.

Acciones a tomar		Responsables		Cronograma	Recursos
		Principal	Apoyo		
Resultado 2: Procesamiento de fibra con condortips y UNI					
- Firmar convenios sobre trabajos colaborativos con industria textil y universidades.	- SNV	- ARAC, CONACS, universidades y ONG's.	- 2 años, octubre 2001.	- S/. 7 000.	
Resultado 3: Establecer un sistema de crianza por la zona					
- Realizar convenios e investigación.	- UNCP y UNDAC.	- SNV, ARAC, CONACS, INIA, INRENA, ONG's e institutos superiores.	- Mínimo 3 años.	- S/. 10 500.	
Resultado 4: Contar con un mapa de zonificación ecológica para la crianza de las vicuñas					
- Obtener un documento sobre zonas ecológicas elaborado por INRENA.	- UNDAC, UNCP.	- ARAC, CONACS, INIA, INRENA, PETT, ONG's.	- 2 años (octubre 2001 / 2002).	- S/. 70 000.	
- Evaluar zonas ecológicas.					
Resultado 5: Criadores de vicuñas capacitadores en técnicas de manejo					
- Planificar y organizar cursos de capacitación, congresos, boletines, revistas, videos y otros.	- ARAC.	- INIA, CONACS, ONGs, SNV e inst. Superiores.	- 3 años.	- S/. 35 000.	
- Desarrollar Programa de Seguimiento (Monitoreo).	- UNCP, UNDAC, UNHEVAL.				
Resultado 6: Gestionar suscripción de convenios con universidades, INRENA					
- Realizar coordinaciones y firmar convenios	- SNV, ARAC	- Comunidades y empresas de propiedad social.	- 3 meses Oct-Diciembre	- S/. 1 750.	

Resultado 7: Financiamiento, capacitación y material divulgativo				Cronograma	Recursos
Acciones a tomar		Responsables			
		Principal	Apoyo		
Buscar fuentes de financiamiento y formulación de proyectos SNV 5%.		ARAC SNV UNCP, UNDAC, UNHEVAL.	Comunidades CTARs MINAG INIA.	2 años.	S/. 17 500.

CUADRO 3.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (2002 - 2003)

Resultado 1: Convenios establecido UNCP - UNDAC para iniciar el proceso de desarrollo regional				Cronograma	Recursos
Acciones a tomar		Responsables			
		Principal	Apoyo		
- Sensibilizar universidades con la finalidad de suscribir el convenio.		- ARAC.	- CCMV.	- Junio / Julio 2001.	- S/. 1 750. - 4 integrantes.
- Firmar convenio para					
- Capacitación, infraestructura, tecnología, investigación.					
- Apalancar recursos logísticos:					
- Infraestructura, equipos y materiales.					
- Humanos: Profesionales técnicos e investigadores.					
Resultado 2: Comunidades campesinas y asociativas integradas a un nivel regional					
- Realizar talleres participativos de tejido social, autoestima, equidad de género motivación, liderazgo y conflicto.		- SNV. - ARAC.	- UNCP. - UNDAC.	- Julio / Diciembre 2002.	- S/. 105 000. - 5 integrantes.
- Dictar curso taller participativo de organización empresarial y oportunidades de inversión.					
- Realizar curso de gestión empresarial.					

Resultado 3: Alianzas estratégicas establecidas con empresas privadas textiles nacionales			
Acciones a tomar	Responsables	Cronograma	Recursos
	Principal	Apoyo	
- Concertar reuniones de motivación con distintas empresas.	- SNV.	- ARAC.	- S/. 1 750.
- Evaluar y elegir a la empresa que brinda mayores ventajas.			- 3 integrantes.
- Implementar el funcionamiento de la alianza estratégica.			
Resultado 4: Contar con una comunidad campesina o asociación fortalecida con iniciativas empresariales			
- Evaluar las comunidades campesinas que fueron seleccionadas para los talleres, cursos y acuerdos.	- ARAC, - UNCP, - UNDAC.	- ONG's.	- S/. 10 500
- Identificar las comunidades campesinas que aplican diariamente herramientas de gestión empresarial.			- 5 integrantes.
- Promover, difundir y transmitir experiencias de la comunidad campesina a otras.			
Resultado 5: Apalancamiento de recursos financieros			
- Elaborar propuestas de programas de capacitación para presentar a fuentes (CTI).	- ARAC, - UNCP, - UNDAC.	- ONG's.	- S/. 5 250
- Lograr el apoyo financiero de CTI, ONGs, estado y otros.			- 5 integrantes.

CUADRO 4.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE ECOTURISMO (2002 - 2003)

Resultado 1: Definir y escoger los comités de criadores de vicuñas con potencial turístico (3 comunidades)				
Acciones a tomar	Responsables		Cronograma	Recursos
	Principal	Apoyo		
- Realizar Censo Poblacional de Vicuñas en las comunidades campesinas.	- Comité comunal de vicuñas.	- ARAC.	- Mayo / Septiembre 2001.	- S/. 10 500. - Participación comunal.
- Programar visitas dirigidas resaltando los atractivos turísticos.	- Comunidad campesina.	- ARAC. - Escuela Profesional de Turismo.	- Mayo / Septiembre 2001.	- S/. 10 500. - Apoyo comunal.
- Establecer señalización turística, mantenimiento de carreteras (sensibilización cultural).	- Comunidad campesina. - MTC.	- ARAC. - CTAR. - Municipios.	- Permanente.	- S/. 10 500. - Comunidad campesina - Vicuña, Estado, gobiernos regionales y locales.
- Recopilar información tradicional - Capacitar a guías comunales turísticos.	- INC - Institutos de turismo.	- ARAC	- Junio 2001 - Junio 2002.	- S/. 17 500 - Relatos de comuneros - Profesionales en turismo - Presupuesto
- Corto plazo: Operadores turísticos - Calendarizar y ofertar el Chaccu. - Largo plazo: Buscar financiamiento internacional y lograr convenios y formulación de proyectos ecológicos con fines turísticos.	- Comunidad campesina.	- SNV. - ARAC. - UNCP. - UNDAC. - ONG's.	-	- S/. 17 500.

**ASOCIACION REGIONAL DE
APURIMAC (ARAP)**

1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

1.1. Misión

“Somos la Asociación de Criadores de Vicuñas de la Región Apurímac, fundada para implementar, mejorar, conservar, preservar la especie, y comercializar en cantidad y calidad su fibra, a través de un manejo adecuado.”

1.2. Visión

“Ser una asociación de criadores con una gran población de vicuñas, autogestionaria en la transformación y comercialización de la fibra, con valor agregado y posicionada en el mercado internacional.”

1.3. Posicionamiento

“Ser una asociación líder en el manejo y producción de fibra, promover el intercambio de experiencias a través de pasantías y reflejar la imagen de una organización que trabaja para el fortalecimiento y beneficio de las comunidades ayudando al desarrollo regional.”

1.4. Valores

“La Asociación Regional trabaje en forma responsable, transparente, con credibilidad para el desarrollo de nuestra sociedad.”

2. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

En base a un análisis e interpretación del entorno realizado, se identificaron las siguientes Areas de Concentración Estratégica (ACE's) a trabajar por la Asociación Regional en los próximos años. La matriz de formulación de la estrategia se muestra en el Anexo 2.

2.1. Areas de Concentración Estratégica

- a) Fortalecimiento Institucional.
- b) Nuevos Mercados.
- c) Manejo adecuado de la vicuña.

2.1.1. Fortalecimiento Institucional

Se señaló debilidad en el funcionamiento de los Comités Comunales, por lo cual es necesario impulsar su fortalecimiento reformulando los estatutos e incentivando a los comuneros a mejorar su organización mediante la creación de una línea de asesoramiento desde la ARAP hacia las comunidades.

La falta de coordinación para la elaboración y coordinación de los planes operativos con los CCMV debilita aun más las relaciones entre las bases y la ARAP.

No existe un mecanismo fluido de información y difusión de las normas y leyes que rigen a los CCMV. La ARAP carece de una Secretaría de Información al servicio de los asociados; la cual debería difundir las normas en el lenguaje materno (quechua) o simplificar su contenido, para una fácil comprensión de las atribuciones de los criadores de vicuñas.

2.1.2. Nuevos Mercados

El desarrollo de nuevos mercados exige la capacitación de recursos humanos para eliminar el alto margen de pérdidas que ocurre en la comercialización; se incluye la capacitación en el aprovechamiento de la fibra corta, que puede ser transformada en artesanías. A la fecha, no existen estudios ni propuestas para insertar la fibra como artesanía en otros mercados.

Las normas legales no se adecuan a las necesidades de las comunidades ni permiten el desarrollo de la SNV como su entidad representativa siendo necesario elaborar proyectos de modificación de normas para que permitan una propuesta alternativa de cambio, en favor de las comunidades altoandinas.

La ARAP no elabora proyectos de financiamiento ni de capacitación a través de convenios con instituciones públicas o privadas, ni impulsa el desarrollo de una cultura empresarial entre los dirigentes de las comunidades para asegurar un mejor manejo de la producción de fibra y de su mejoramiento.

2.1.3. Manejo Adecuado de la Vicuña

El manejo de la vicuña por la ARAP presenta limitantes tanto por la carencia de presupuesto como por la débil organización de las comunidades frente a la caza furtiva. Las comunidades no se sienten integradas, existe desaliento por parte de los comuneros que no ven concretar sus propuestas ni reciben la capacitación necesaria para la conservación y el manejo adecuado de las vicuñas. Esto las sitúa en peligro constante que se agudiza por la falta de equipos de los guardas comunales. Se deben equipar y organizar rondas campesinas para el control de la caza furtiva, en coordinación con la Policía Nacional y el CONACS.

En el componente sanitario existe limitada capacidad para el tratamiento de enfermedades infecciosas y parasitarias. Se debe de coordinar con el SENASA la implementación de un botiquín veterinario y la elaboración de un calendario sanitario para prevenir y dar tratamiento oportuno a las enfermedades que afectan a los animales y a la producción de fibra.

El manejo de la esquila de la fibra es inadecuado y conlleva a un bajo volumen de fibra cosechada lo que genera un incremento en la caza furtiva al permanecer

animales sin ser esquilados. Se deben mejorar las formas de captura y esquila y la selección y clasificación de la fibra. Así mismo, es importante rotar gradualmente áreas de pastoreo y promover el manejo integral de los potreros.

3. PLAN DE ACCIÓN

Luego de analizar las ACE's anteriormente mencionadas e identificar sus limitantes, objetivos estratégicos (Objetivos Grandes, Audaces y Peliagudos - OGAP's) y líneas de acción, se identificaron los resultados a alcanzar por la AR en los próximos dos años (2002 - 2003).

3.1. Fortalecimiento Institucional

Se espera que en dos años se logre que las comunidades campesinas socias cuenten con personería jurídica. En principio, se identificarán siete comunidades piloto que se sensibilizarán mediante reuniones de sus miembros, explicándoles la importancia y ventajas de estar inscritos en los Registros Públicos. Para esto, previamente se elaborarán los correspondientes estatutos y reglamentos en trabajo conjunto de los representantes de la comunidades escogidas.

También se contempla el programa de financiamiento para impulsar la autogestión en las comunidades. Para este efecto se elaborarán expedientes técnicos para cada una de las comunidades escogidas. La autogestión se orientará al aprovechamiento de los recursos naturales de las comunidades, la producción y transformación de la fibra. A partir de los expedientes técnicos se desarrollarán proyectos que se presentarán a entidades del Estado y privadas para gestionar su financiamiento. Las comunidades esperan colaborar en la ejecución de éstos designando una partida del 5% de sus ingresos por venta de la fibra. (Cuadro 1).

3.2. Nuevos Mercados

Se plantea inculcar, en las organizaciones comunales, una cultura de empresa y forjar líderes capacitados en gestión empresarial, para concretar mayores beneficios económicos de la producción y manejo de la fibra.

Para lograr este resultado se necesita seleccionar cuatro comunidades piloto, y dentro de ellas a personas que estén prestas a capacitarse y convertirse en líderes al servicio de los miembros de su comunidad. Previamente se desarrollará una convocatoria para explicar los alcances de este, para luego realizar talleres de sensibilización con los voluntarios. Se programarán cursos de liderazgo empresarial con apoyo de la SNV y el CONACS.

Otro punto a considerar en el Plan es el fortalecimiento de la comunicación entre las comunidades. Las comunidades se sienten aisladas por lo inhóspito de su ubicación, siendo necesario realizar gestiones de financiamiento para la obtención de equipos de comunicación, que les permita integrarse de manera efectiva a la

ARAP. La elaboración de un perfil de proyecto de adquisición de equipos de radio estaría a cargo del CONACS y la ARAP. (Cuadro 2).

3.3. Manejo Adecuado de la Vicuña

Se espera que las comunidades de la Región cuenten con rondas campesinas y guardas comunales organizados en una Red de Vigilancia Comunal. Se elaborará un proyecto para tal fin entre la ARAP y el CONACS, a ser presentado al INRENA y la CTAR, buscando además el apoyo y respaldo del proyecto MARENAS. Así mismo, se seleccionará a los comuneros para capacitarlos en talleres guiados por instituciones entendidas (PNP y FFAA).

Finalmente, en la comunidad de Taccacca se mejorarán y establecerán áreas de pastoreo, ubicando las áreas apropiadas para ello y se capacitarán a miembros de la comunidad en su manejo integral. Se solicitará apoyo y colaboración técnica a ONG's y al INRENA. (Cuadro 3).

CUADROS
Plan de Acción Regional por Areas de
Concentración Estratégica en la
Asociación Regional de Apurímac

CUADRO 1.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (2002 - 2003)

Resultado 1: Comunidades criadoras con personería jurídica		Resultado 2: Comités Comunales con programas de financiamiento y perspectiva de autogestión	
Acciones a tomar		Acciones a tomar	
Principal	Apoyo	Principal	Apoyo
Responsable	Responsable	Responsable	Responsable
Cronograma		Cronograma	
Recursos		Recursos	
- Identificación de 7 comunidades piloto de la Región.	- ARAP	- CONACS y ONG.	- 1 al 30 de setiembre de 2001.
- Reuniones de sensibilización	- ARAP	- CONACS y ONG.	- 1 de octubre al 30 de noviembre de 2001.
- Elaborar de estatutos y reglamentos (2 reuniones por comunidad).	- Comunidad.	- ARAP y ONG.	- Comunidades: 1: 01/12/01 30/01/02 2: 01/02/02 30/03/02 3: 01/04/02 30/05/02 4: 01/06/02 30/07/02 5: 01/08/02 30/09/02 6: 01/10/02 30/11/02 7: 01/12/02 30/01/03
- Incribir las comunidades en los Registros Públicos.	- Comunidad.	- ARAP.	- 1 de febrero al 30 de agosto de 2003.
Resultado 2: Comités Comunales con programas de financiamiento y perspectiva de autogestión			
- Elaboración de expedientes técnicos en 7 CC.	- ARAP.	- CONACS y ONG's.	- Noviembre y diciembre de 2001.
- Canalizar proyectos a instituciones del Estado, ONG's financieras y compañías mineras.	- ARAP.	- Comité Comunal.	- 1 al 15 de enero de 2002.
- Designar el 5% de los ingresos por la fibra comunal.	- Comité Comunal.	- ARAP.	- Desde setiembre de 2001.

CUADRO 2.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE NUEVOS MERCADOS (2002 - 2003)

Resultado 1: Comunidades campesinas con líderes empresariales		Resultado 2: Comunidades campesinas con equipamiento básico de comunicación inter comunidades (ARAP - CONACS)	
Acciones a tomar		Acciones a tomar	
Principal	Responsable	Principal	Responsable
		Cronograma	
		Recursos	
- Identificar 4 provincias con 5 comunidades piloto, cada comunidad con 1 delegado designado (sensibilización)	- Comunidades campesinas.	- CONACS y ARAP	- 1 de setiembre al 30 de noviembre de 2001. - S/. 800.
- Realizar convocatoria	- ARAP.	- CONACS.	- 1 al 30 de marzo de 2002. - S/. 200.
- Realizar I curso taller sobre liderazgo empresarial, (2 días de taller con representantes de las 4 provincias, 20 delegados).	- ARAP.	- SNV y CONCAS.	- 15 al 23 de abril de 2002. - S/. 8 000.
Resultado 2: Comunidades campesinas con equipamiento básico de comunicación inter comunidades (ARAP - CONACS)			
- Seleccionar 1 comunidad por provincia (4).	- ARAP.	- CONACS.	- 1 de setiembre al 30 de noviembre de 2001. - S/. 500.
- Elaborar perfil de proyecto para la adquisición de 5 radios comunicadores, 4 binoculares y un celular satelital.	- CONACS.	- ARAP y CC.	- 1 al 15 de diciembre de 2001. - S/. 600.
- Presentar proyectos a entidades financieras internacionales.	- ARAP, SNV y CC.	- CONACS.	- 15 al 20 de diciembre de 2001. - S/. 400.

CUADRO 3.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE MANEJO ADECUADO DE LA VICUÑA (2002 - 2003)

Resultado 1: Contar con rondas campesinas y guardaparques y la red de vigilancia regional		Resultado 2: Contar con áreas de pastoreo en la CC Taccacca	
Acciones a tomar	Responsable	Cronograma	Recursos
Principal		Apoyo	
- Elaborar perfil del proyecto.	- CONACS y ARAP.	- CONACS.	- 15 al 30 de agosto de 2001. - S/. 500.
- Presentar perfil al INRENA, CTAR.	- Presidente comunal.	- ARAP, ONG's.	- 1 al 15 de setiembre de 2001. - S/. 350.
- Firmar convenios con MARENASS.	- Presidente comunal.	- ARAP, CONACS.	- 15 al 30 de noviembre de 2001. - S/. 400.
- Coordinar para la realizar Asamblea.	- Presidente ARAP.	- CONACS, ONG.	- 16 al 23 de diciembre de 2001. - S/. 400.
- Seleccionar comuneros en Asamblea.	- Presidente comunal.	- CONACS.	- 1 al 15 de abril de 2002. - S/. 800.
- Capacitación de comuneros seleccionados	- Presidente comunal y ARAP.	- CONACS, ONG.	- 15 al 5 de julio de 2002. - S/. 1 000.
Resultado 2: Contar con áreas de pastoreo en la CC Taccacca			
- Elegir tres comunidades piloto.	- Presidente comunal. CONACS, ARAP.	- ARAP.	- 1 al 30 setiembre de 2001. - S/. 600.
- Determinar áreas apropiadas.	- Presidente comunal. CONACS, ARAP.	- ARAP, ONG.	- 1 al 15 de octubre de 2001. - S/. 450.
- Elaborar perfil y presentar proyecto	- Presidente comunal. CONACS, ARAP.	- ARAP, ONG.	- 1 al 30 de noviembre de 2001. - S/. 500.
- Capacitar la comunidad integral de pastos altoandinos.	- Presidente comunal. CONACS, ARAP.	- ARAP, UTEA e INRENA.	- 1 al 30 de enero de 2002. - S/. 4 500

**ASOCIACION REGIONAL DE
AREQUIPA (ARAR)**

1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

1.1. Misión

“Somos una asociación de criadores formada para el manejo y conservación de la vicuña, y la comercialización de sus productos; permitiendo el desarrollo de las comunidades campesinas.”

1.2. Visión

“Ser los primeros productores y exportadores de fibra de vicuña a través de la creación de empresas comunales y multicomunales, y el desarrollo de un mejor manejo de estos animales.”

1.3. Posicionamiento

“Organización líder y representativa de las comunidades, dentro y fuera del país, unida y capacitada, que asegura la conservación y el mejor manejo de la fibra de vicuña.”

1.4. Valores

- *Responsabilidad.*
- *Consecuencia.*
- *Honradez.*
- *Respeto por el medio ambiente.*
- *Justicia.*
- *Valores ancestrales (Ama Quella, Ama Sua y Ama Llulla).*

2. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

En base a un análisis e interpretación del entorno realizado, se identificaron las siguientes Areas de Concentración Estratégica (ACE's) a trabajar por la Asociación Regional en los próximos años. La matriz de formulación de la estrategia se muestra en el Anexo 3.

2.1. Areas de Concentración Estratégica

- a) Manejo de la Vicuña y Guanaco.
- b) Comercialización
- c) Fortalecimiento Institucional
- d) Caza Furtiva.

2.1.1. Manejo de la Vicuña y Guanaco

Se encontró problemas de organización y planificación de actividades, con CCMV débiles y desorganizados siendo necesario realizar talleres sobre aspectos

organizativos y de orientación empresarial, intercambiar experiencias entre comunidades para evitar cometer errores similares.

La falta de concertación, y pugna entre la SNV (ARAR) y el CONACS, impide compatibilizar rigurosamente los roles y responsabilidades de las entidades del sector. No se pueden plantear estrategias comunes de acción en el manejo de la vicuña si no hay una concertación previa entre las autoridades. No se cuenta con un plan de manejo integral, y no existe investigación biológica ni social de los sistemas de manejo. Así mismo, la carencia de financiamiento impide gestionar proyectos de mejoramiento en el manejo de vicuñas y guanacos.

1.2.2. Comercialización

Se identificó como limitante de la comercialización de fibra, la magnitud y duración del convenio con el IVC. Consideraron necesario estar preparados, como ARAR y SNV, para la firma de convenios ventajosos con empresas privadas, que permitan el desarrollo de las comunidades altoandinas y que no excedan de una año. Debiendo fomentarse la venta anual por licitación.

La demora en los pagos de la fibra es otra limitante para la ARAR y sus comunidades, al igual que los altos descuentos por transporte y comercialización de la fibra.

1.2.3. Fortalecimiento Institucional

La precaria organización de la asociación, y la carencia de una oficina implementada, impide su articulación adecuada a nivel de gestión con los CCMV. Es imperante contar con una oficina equipada para la asociación y con suficiente apoyo logístico.

Se deben cambiar y mejorar los estatutos del ARAR para evitar conflictos con los CCMV; y contar con un Plan con Trabajo bien definido. Así mismo, mejorar la difusión de las leyes y normas para evitar una mala interpretación (Ley 26496 y DS 053), y el debilitamiento de la ARAR.

1.2.4. Caza Furtiva

En relación a la caza furtiva, se observa desorganización desde la ARAR hasta las comunidades; para contrarrestarla no existe coordinación con las instituciones formales destinadas a enfrentar, a los cazadores. Es necesario organizar Comités de Control y Vigilancia, que reciban el apoyo de la PNP y del CONACS, bien equipados y con armamento moderno.

La falta de una Red de Comunicación, en permanente vigilia, que vincule a los Comités de Control y Vigilancia; y el incumplimiento de las leyes, agudiza la situación de las comunidades frente a la cacería ilegal. Es imperante exigir el cumplimiento de las leyes, vía el Ministerio de Agricultura o la SNV.

3. PLAN DE ACCIÓN

Luego de analizar las ACE's anteriormente mencionadas e identificar sus limitantes, objetivos estratégicos (Objetivos Grandes, Audaces y Peliagudos - OGAP's) y líneas de acción, se identificaron los resultados a alcanzar por la AR en los próximos dos años (2002 - 2003).

3.1. Manejo de la Vicuña y del Guanaco

Se propuso elaborar e implementar un Plan de Manejo Integral de la Vicuña. Las gestiones de financiamiento para la elaboración del Plan estarán a cargo de la ARAR con apoyo de los CCMV. Se espera recibir la colaboración de distintas instituciones vinculadas a la vicuña y su preservación. Se investigará biológica y socialmente los distintos sistemas de manejo existentes, para determinar el que mejor se ajusta a la realidad de las comunidades asociadas.

Se pretende promover la concertación entre las instituciones privadas y públicas, para compatibilizar los roles y responsabilidades puntuales de cada una de ellas en la conservación y manejo de la vicuña y del guanaco. (Cuadro 1)

3.2. Comercialización

Se ha propuesto mejorar la manera de comercializar la fibra; dentro de ello, el renegociar con el IVC la prontitud de los pagos y modificar los descuentos generados por la venta de la fibra. También se elaborarán bases más ventajosas para futuras licitaciones, que realmente permitan el desarrollo de las comunidades criadoras de vicuñas. (Cuadro 2).

3.3. Fortalecimiento Institucional

Se planteó contar con CCMV's con capacidad de gestión y autogestionarios. Para esto se firmarán convenios de capacitación con instituciones especializadas para conseguir la orientación de la gestión administrativa con miras a constituir empresas comunales y multicomunales autogestionarias.

También se considera necesario modificar los estatutos y el Plan de Trabajo de la ARAR, orientando este último al desarrollo de proyectos conjuntos con otras instituciones, para facilitar el acceso a financiamiento suficiente para la capacitación el equipamiento y la logística de los proyectos bajo el esquema de empresas comunales. (Cuadro 3).

3.4. Caza Furtiva

Se requiere el establecimiento de Comités de Vigilancia Comunal, apoyados por las FFAA, para su capacitación práctica bajo un convenio de cooperación interinstitucional. Los comuneros a capacitar serán seleccionados, y se destinará un porcentaje de la venta de la fibra (10%) para la adquisición de armamento y

equipos. Así mismo, la implementación de una Red de Comunicaciones entre las comunidades y la PNP es vital para la prevención de la caza; más aún si se logra el respaldo legal para los guardas comunales. (Cuadro 4).

CUADROS
**Plan de Acción Regional por Areas de
Concentración Estratégica en la
Asociación Regional de Arequipa**

CUADRO 1.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE MANEJO DE LA VICUÑAY EL GUANACO (2002 - 2003)

Resultado 1: Plan de manejo integral implementado		Responsable		Cronograma		Recursos	
Acciones a tomar		Principal	Apoyo	Cronograma		Recursos	
-	Conseguir financiamiento a través de la gestión de un proyecto.	- ARAR. - CCMV	- SNV. - ONG's. - Técnicos Consultores.	- Enero 2002 - setiembre 2002	-	- Equipo de computo. - Relaciones Interinstitucionales. - Acceso a un Banco de Datos.	
-	Investigación biológica social de los diferentes sistemas de manejo.	- Universidades. - ONG's.	- SNV - G. - ARAR- G. - CONACS.	- Enero 2002 - enero 2003..	-	- Transporte . - Equipos logístico de campo. - Equipo de computo.	
Resultado 2: Entidades estatales, ONG's, ARAR, SNV-G y CC concertan entre ellos							
-	Capacitar en negociación, concertación y manejo de conflictos.	- Profesional competente. - ARAR. - CCMV.	- SNV. - Universidades. - ONG's.	- Enero 2002 - enero 2003.	-	- Locales en comunida-des. - Papelógrafos y materiales de trabajo. - Transporte.	
-	Efectuar reuniones sobre roles y responsabilidades de cada entidad.	- ARAR-G. - SNV-G.	- CC manejo. - INRENA. - CONACS. - Otras estatales. - ONG's.	- Enero 2002 - julio 2002..	-	- Local. - Material logístico de conferencia. - Transporte.	

CUADRO 2.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE COMERCIALIZACION (2002 - 2003)

Resultado 1: Comercialización mejorada de la fibra		Responsable		Cronograma		Recursos	
Acciones a tomar		Principal	Apoyo	Cronograma		Recursos	
-	Convenios ventajosos de comercialización.	- SNV, ARAR, CONACS.	- Comités.	- Enero 2002 - enero 2003	-	- Abogados. - Economistas.	
-	Pagos oportunos.	- SNV, ARAR, CONACS.	- Comités. - ONG's.	- Enero 2002 - marzo 2002.	-	- Transporte. - Material humano.	
-	Descuentos justos.	- SNV, ARAR, CONACS.	- ONG's.	- Marzo 2002 - mayo 2002.	-	- Economistas y contadores.	

CUADRO 3.- PLAN DE ACCION 2002 - 2003 SOBRE EL ACE DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Resultado 1: Comités de manejo-ARAR autogestionarios y con capacidad de decisión		Cronograma		Recursos	
Acciones a tomar		Responsable	Apoyo		
		Principal			
- Concretar convenios en capacitación para la orientación en gestión administrativa y constitución de empresas comunales y multicomunales.	- ONG's. - Universidades. - INRENA. - CONACS.	- SNV. - ARAR. - CCMV.	- Enero 2002 - enero 2003.	- Profesionales especializados. - Financiamiento.	
- Comprometer al Colegio de Abogados y a universidades en la orientación y conocimiento en legislación de vicuñas. (ley 26496 y D.S. 053).	- Colegio de Abogados. - Universidades.	- SNV. - ARAR. - CCMV.	- Enero 2002 - enero 2003.	- Abogados calificados en derecho ambiental. - Financiamiento.	
- Proponer asambleas comunales para modificar los estatutos y plan de trabajo de ARAR.	- SNV. - ARAR.	- CCMV.	- Octubre, noviembre y diciembre del 2001.	- Movilidad. - Alimentación. - Hospedaje.	
- Elaborar proyectos conjuntos con otras instituciones para conseguir financiamiento en capacitación, equipamiento y logística.	- ONG's. - ARAR.	- CCMV.. - FADA - SNV.	- Julio 2002 - diciembre 2002..	- Financiamiento. - Hospedaje. - Alimentación.	

CUADRO 4.- PLAN DE ACCION 2002 - 2003 SOBRE EL ACE DE CAZA FURTIVA

Resultado 1: Comité de vigilancia comunal establecido		Resultado 2: Los guarda comuneros cuentan con fusiles automáticos		Resultado 3: ARAR cuenta con asesores legales		Resultado 4: Red de comunicaciones entre los comités establecidos		
Acciones a tomar		Responsable		Apoyo		Cronograma		Recursos
		Principal						
- Designar en Asamblea Comunal a dos licenciados de la comunidad.	- Presidente de la comunidad.	- ARAR.	- ARAR.	- SNV.	- ARAR.	- 3 de octubre al 18 de octubre.	- Invitaciones. - (20 nuevos soles).	
- Solicitar el apoyo de las FFAA para la capacitación y bajo convenio.	- ARAR.	- CCMV	- CCMV	- SNV.	- ARAR.	- 20 de octubre al 20 de enero (3 meses).	- No se precisaron.	
- Capacitación de los guarda comuneros.	- FFAA.	- CCMV. - ARAR.	- CCMV. - ARAR.	- SNV.	- ARAR.	- 3 de octubre al 20 de noviembre.	- Viáticos. - (600 nuevos soles).	
Resultado 2: Los guarda comuneros cuentan con fusiles automáticos								
- Desatinar el 10% de la venta de fibra de viciña.	- ARAR. - CCMV.	- ARAR. - CCMV.	- ARAR. - CCMV.	- SNV.	- ARAR. - CCMV.	- Octubre 2001 a febrero 2002.	- No se precisaron.	
- Solicitar al gobierno e instituciones privadas armas.	- ARAR.	- ARAR.	- ARAR.	- SNV. - CCMV.	- ARAR. - CCMV.	- Octubre 2001 a febrero 2002.	- No se precisaron.	
Resultado 3: ARAR cuenta con asesores legales								
- Firmar convenios con la UNSA-Católica.	- ARAR.	- ARAR.	- ARAR.	- SNV. - Comités.	- ARAR. - CCMV.	- Octubre 2001 a enero 2002.	- No se precisaron.	
Resultado 4: Red de comunicaciones entre los comités establecidos								
- Establecer una Red de comunicacio-nes entre los comités.	- ARAR.	- ARAR.	- ARAR.	- CCMV.	- ARAR. - CCMV.	- Octubre 2001 a Abril 2002.	- Técnicos.	

**ASOCIACION REGIONAL DE
AYACUCHO (ARAY)**

1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

1.1. Misión

“Somos una organización criadora de vicuñas, comprometida con su control, manejo y vigilancia, para beneficio de las comunidades campesinas socias, por la venta de la fibra.”

1.2. Visión

“Ser una organización de carácter empresarial, autogestionaria y que genere fuentes de trabajo, con tecnología propia para mejorar la calidad de vida del hombre altoandino.”

1.3. Posicionamiento

“Lograr una absoluta credibilidad ante la sociedad local, nacional e internacional.”

1.4. Valores

“Respetar las facultades otorgadas por la organización y cuidar los intereses de la misma, trabajo, perseverancia, honestidad y lealtad.”

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En base a un análisis e interpretación del entorno realizado, se identificaron las siguientes Areas de Concentración Estratégica (ACE's) a trabajar por la Asociación Regional en los próximos años. La matriz de formulación de la estrategia se muestra en el Anexo 4.

2.1. Areas de Concentración Estratégica (ACE's)

- a) Fortalecimiento Institucional.
- b) Caza Furtiva.
- c) Manejo de la Fibra.
- d) Nuevas Tecnologías.

2.1.1. Fortalecimiento Institucional

Se observan limitantes relativas a la falta de liderazgo de la ARAY y la inadecuada organización de las comunidades. Se desea cambiar el comportamiento de las comunidades estimulando su apertura hacia nuevos mercados y sistemas de organización; sin dejar de lado sus valores y costumbres culturales (trabajo comunal).

Otra carencia que padecen los asociados es la falta de asistencia técnica para la obtención de mayores beneficios de las vicuñas; dentro de ésto, mayores volúmenes de fibra.

La falta de iniciativa para organizar empresas comunales es una preocupación, determinándose solicitar personal profesional para el desarrollo de cursos de capacitación, que deben contar con un esquema de seguimiento permanente. También se requiere en los centros de educación de una currícula educativa moderna y acorde con la realidad regional.

2.1.2. Caza Furtiva

Se necesita personal preparado y capacitado que trabaje con los comités de Vigilancia y Control, preferiblemente proveniente de instituciones como la PNP y las FFAA.

Existe insuficiencia de equipos para combatir efectivamente la caza furtiva. Mientras los cazadores cuentan con motos y ametralladoras, mientras que los guardas comunales, deben tramitar a través de la ARAY la adquisición de armamento, equipos de comunicación y de transporte rápido.

La coordinación entre la SNV y el CONACS es fundamental en este tema dado que son las entidades más importantes llamadas a proteger la vicuña y combatir su caza ilegal.

2.1.3. Control y Manejo de la Fibra

El control y manejo de la fibra han sido descuidados por las comunidades; la falta de líderes y buenos representantes impiden el buen entendimiento entre éstas con la ARAY. Por ello son necesarias la motivación y capacitación de líderes comunales.

Para el mejor manejo de la fibra es necesario contar con equipos modernos, y tecnologías de punta y desarrollar cursos de capacitación en el manejo de los mismos. De esa forma se podrá proveer de un mayor valor a la fibra extraída.

La falta de un Centro de Acopio no permite manejar mayores volúmenes de fibra; requiriéndose su constitución, requiriéndose el financiamiento necesario.

2.1.4. Nuevas Tecnologías

La innovación a través de nuevas tecnologías implica inversión de dinero, situación que es crítica dentro de la ARAY. Por esto, se debe gestionar financiamiento a través de convenios interinstitucionales o créditos a largo plazo. El carácter no empresarial de las comunidades les impide concretar compromisos reales para trabajar organizadamente aprovechando la valiosa fibra de la vicuña. Se les debe asesorar en el uso de nuevas tecnologías y en el seguimiento de sus resultados.

Así mismo, se deben crear nuevos mercados para la oferta de mejores productos y para la aceptación del mercado internacional ya existente.

Por último es imperante obtener, mediante una buena gestión de financiamiento, el apoyo de instituciones internacionales o nacionales, para la adquisición de maquinas y equipos de esquila de última generación.

3. PLAN DE ACCIÓN

Luego de analizar las ACE's anteriormente mencionadas e identificar sus limitantes, objetivos estratégicos (Objetivos Grandes, Audaces y Peliagudos - OGAP's) y líneas de acción, se identificaron los resultados a alcanzar por la AR en los próximos dos años (2002 - 2003).

3.1. Fortalecimiento Institucional

Busca hacer partícipes y crear conciencia en las comunidades sobre el manejo de la vicuña. Se pretende lograr este cambio realizando reuniones para explicar la problemática y reorganizar los CCMV. Se evaluarán las reuniones realizadas para tomar las acciones necesarias, incluídas la capacitación a través de talleres de liderazgo y gestión empresarial.

Otro de los requerimientos es contar con comunidades interesadas en formar parte en proyectos de desarrollo; motivándolas mediante charlas sobre la importancia de las vicuñas para su propio desarrollo, es fundamental para esto el fortalecimiento de la ARAY. Se han identificado comunidades que desean preparar proyectos de desarrollo para presentarlos a distintas entidades dispuestas a trabajar a nivel de base. (Cuadro 1)

3.2. Caza Furtiva

Se espera realizar y poner en operación un Plan Anual de Control y Vigilancia de la Vicuña, esperándose contar con la participación coordinada de instituciones gubernamentales (CONACS, PNP y FFAA) con las comunidades campesinas. Se plantea incluir en el mismo, cursos de capacitación, en temas de conservación de la vicuña y combate de su caza ilegal.

Las gestiones estarán a cargo de los presidentes de las juntas directivas comunales, en coordinación con los representantes de las instituciones mencionadas. (Cuadro 2)

3.3. Control y Manejo de la Fibra

Se requiere contar con buenos representantes en negociaciones comerciales a nivel central. Además, por intermedio de convenios establecidos con instituciones especializadas, y mediante la capacitación en el control y manejo de nuevas técnicas, se espera mejorar las condiciones para la comercialización de la fibra,

incrementando el volumen obtenido en cada esquila o Chaccu realizado; acciones que deben estar respaldadas por un Programa de Repoblamiento.

Las comunidades deben identificarse con estas actividades y generar por ellas mismas el interés de capacitar en el manejo de la fibra, con las técnicas y maquinarias modernas, para incrementar el valor agregado de la misma. (Cuadro 3).

3.4. Nuevas Tecnologías

Se espera mejorar la capacidad de gestión para obtener créditos que faciliten la adquisición de esquiladoras que mejoren la eficiencia del método de esquila utilizado. Créditos que pueden respaldarse con la propia fibra como garantía comercial, a través de la venta segura al IVC. Además, contar en las comunidades con personas capacitadas en su transformación para cubrir la demanda exterior con productos de mejor calidad. (Cuadro 4).

CUADROS
**Plan de Acción Regional por Areas de
Concentración Estratégica en la
Asociación Regional de Ayacucho**

CUADRO 2.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE CAZA FURTIVA (2002 - 2003)

Resultado 1: Comunidades campesinas capacitadas		Resultado 2: Asignación presupuestal para el control y vigilancia de la vicuña	
Acciones a tomar			
Principal	Responsable	Apoyo	Cronograma
Recursos			
- Desarrollar cursos de capacitación en temas de caza furtiva.	- Presidente de las Juntas Directivas Comunales.	- Dirigentes comunales.	- Julio 2001 a Julio 2002.
- ARAY, CONACS y comunidades campesinas.			
- Implementar Plan Anual de Control y Vigilancia de la Vicuña, con participación de la PNP, CONACS y comunidades campesinas.	- ARAY.	- Comunidades campesinas.	- Permanente.
- ARAY, CONACS y comunidades campesinas.			

CUADRO 3.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE CONTROL Y MANEJO DE LA FIBRA (2002 - 2003)

Resultado 1: Contar con buenos representantes en nivel central		Resultado 2: Venta de fibra con valor agregado	
Acciones a tomar	Principal Responsable	Apoyo Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitación frecuente en diferentes áreas. - Establecer convenios para capacitación. - Gestionar apoyo económico. - Elegir a representantes (comunero activo y residente de la CC) - Modificar Estatutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente de la Comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente de Comité de Vícuñas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos propios. - Financiamiento del CONACS
<ul style="list-style-type: none"> - Buscar mejores condiciones para la comercialización de la fibra - Incrementar la población y producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - SNV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente de la comunidad, Presidente de Comité y Presidente de la ACCVIGDA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aporte de las comunidades campesinas.

CUADRO 4.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE NUEVAS TECNOLOGIAS (2002 - 2003)

Resultado 1: Comunidades campesinas con maquinaria y equipos adecuados para la esquila y transformación		Responsable	Apoyo	Cronograma	Recursos
Acciones a tomar		Principal			
- Obtener créditos de entidades financieras con la garantía de la producción de la fibra.	- Presidente de la comunidad, Presidente de la SNV y Presidente de las Asociaciones Regionales.	- Presidente de CCMV.	- Agosto 2001 a agosto 2002.	- Materia prima. - Fibra.	
Resultado 2: Comunidades campesinas con mercado para la exportación del producto					
- Capacitar a comuneros en las últimas técnicas de producción de fibra.	- Presidente de comunidades Comités de Vicuñas. - Empresas Asociadas.	- SNV. - Asociaciones Regionales. - CONACS.	- Octubre 2001 a octubre 2003.	- Mano de obra de la comunidad en producción.	
- Plantear ofertas en el mercado exterior.					

**ASOCIACION REGIONAL
DE CUSCO (ARC)**

1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

1.1. Misión

“La ARC es una organización fundada para la conservación y aprovechamiento racional de la vicuña.”

1.2. Visión

“Un mejor aprovechamiento de la vicuña, incrementando la población y el territorio donde vive, mejorando el nivel de vida de la población.”

1.3. Posicionamiento

“Queremos ser una organización sólida, con calidad de gestión, competitiva y de prestigio para mostrar una imagen de credibilidad frente a los organismos nacionales e internacionales.”

1.4. Valores

“Respetar, revalorar y mantener las costumbres ancestrales, buscando la identificación, transparencia, honestidad y confianza dentro de la organización.”

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En base a un análisis e interpretación del entorno realizado, se identificaron las siguientes Areas de Concentración Estratégica (ACE's) a trabajar por la Asociación Regional en los próximos años. La matriz de formulación de la estrategia se muestra en el Anexo 5.

2.1. Areas de Concentración Estratégica

- a) Investigación y Manejo
- b) Ecoturismo y Mercado
- c) Fortalecimiento Institucional
- d) Caza Furtiva

2.1.1. Investigación y Manejo

En esta área se analizó el escaso interés por parte de la ARC por destinar recursos financieros para la investigación y el mejoramiento del manejo de la vicuña. La investigación es necesaria, existiendo entidades internacionales dispuestas a trabajar con las comunidades para desarrollar proyectos en camélidos y manejo de fibra. Por esto, se debe contar con personal profesional dedicado a la transferencia de tecnología, y contar con un Centro de Investigación, Sistematización y de Transferencia Tecnológica. La sistematización de experiencias sobre los avances

en el manejo, producción y comercialización es necesaria para revertir la situación de abandono en que se encuentra esta ACE.

Se determinó que la legislación no se ajusta a las necesidades del sector, atentando con la organización comunal y la mejor comercialización del producto; siendo necesario el adecuar la ley 26496 a las exigencias, tanto de conservación y protección de la vicuña como de desarrollo de las comunidades.

2.1.2. Ecoturismo y Mercado

Se observa una falta de volumen de fibra exportable, conforme a la demanda, y debilidad frente al convenio con la IVC por la extensión del mismo. Sin embargo, el ecoturismo abre la posibilidad de mejorar los ingresos de las comunidades vía la difusión de las costumbres y tradiciones andinas que despiertan la curiosidad de los turistas. Es importante que las comunidades estén dispuestas, organizadas y posean un espíritu de progreso para aprovechar esta oportunidad.

2.1.3. Fortalecimiento Institucional

La ARC no posee la imagen de institución líder y representativa de las comunidades criadoras de vicuñas en el Cusco. Esta situación se extiende también a la mayoría de comunidades altoandinas que no poseen verdaderos líderes que trabajen por su desarrollo. Para revertir esta situación se requieren escuelas de líderes locales con identidad cultural y espíritu de progreso. Este espíritu conlleva a optar por una actitud diferente frente a la ayuda privada o estatal para proponer recuperar valores y estar aptos a adquirir nuevos conocimientos dejando de lado el hermetismo y desconfianza que bloquea el desarrollo de la comunidad.

La reducida capacidad en gestión empresarial de la ARC hace necesario la capacitación de sus miembros en cursos prácticos de administración y gestión empresarial, para corregir la desventaja institucional en futuros convenios comerciales. La falta de una fluida comunicación, difusión de los logros y acuerdos alcanzados desde las comunidades a la ARC o la SNV, es otra de las limitantes a tomar en cuenta en el análisis.

2.1.4. Caza Furtiva

La falta de infraestructura para combatir la cacería ilegal, es un limitante que se presenta en las comunidades socias de la ARC. La carencia de puestos de vigilancia, acceso a carreteras, equipos de comunicación, binoculares, armamento básico y movilidad, les impiden una efectiva lucha contra la caza furtiva. Al respecto, los guardas comunales no poseen capacitación en el uso de las herramientas necesarias para enfrentarse a los cazadores, ni amparo legal. Para enfrentar este problema la coordinación con la PNP y con otras entidades afines es necesaria, al igual que una legislación clara y moderna que dé protección legal a los guardas comunales.

3. PLAN DE ACCIÓN

Luego de analizar las ACE's anteriormente mencionadas e identificar sus limitantes, objetivos estratégicos (Objetivos Grandes, Audaces y Peliagudos - OGAP's) y líneas de acción, se identificaron los resultados a alcanzar por la ARC en los próximos dos años (2002 - 2003).

3.1. Investigación y Manejo

Se priorizó actividades orientadas a implementar en el Cusco un Centro de Investigación y de Sistematización de Información para la ARC. La formulación del proyecto estará a cargo del presidente del ARC junto con los coordinadores provinciales y se realizarán convenios con las instituciones interesadas en impulsar investigación en la fibra.

La implementación y aplicación de los métodos de sistematización y difusión, se desarrollarán con el CONACS, entidades privadas y universidades. También se formarán mesas de concertación interinstitucional para el diálogo y la formulación de proyectos para la explotación del corredor comercial. (Cuadro 1).

3.2. Ecoturismo y Mercado

Se requiere una base de datos e información sobre la clasificación y calidad de las tierras, pastos, sanidad, recursos y mercados en la Región.

La base de datos permitirá identificar mejor las áreas de mayor y menor potencialidad para elaborar un Plan de Manejo de Pasturas. Será necesaria la suscripción de convenios de cooperación con instituciones del sector y gestiones para el equipamiento que quedarán bajo responsabilidad de la ARC y de los CCMV.

Otro punto se refiere a identificar una comunidad piloto dispuesta a desarrollar un Plan de Acción para Ecoturismo. Al respecto, se le sensibilizará y organizará; resaltando entre sus miembros la importancia del turismo para la comunidad y el carácter receptivo que deben asumir para aprovechar esta fuente de beneficios económicos. Además, será necesaria la implementación de infraestructura básica y eventos especiales como la creación del Festival Ecoturístico de la Vicuña para incentivar a las agencias de viaje el ofrecer esta atracción milenaria a los turistas extranjeros dispuestos a vivir la captura y esquila de la vicuña a la manera incaica (Chaccus).

Los beneficios obtenidos en esta comunidad se transferirán luego a otras que estén dispuestas a recibir a ecoturistas. (Cuadro 2).

3.3. Fortalecimiento Institucional

El resultado principal a obtener, en menos de dos años, es el consolidar un Programa de Capacitación Permanente tanto en las comunidades como en la ARC; sobre la difusión del material de esta capacitación serán difundidos en medios radiales para dar mayor cobertura a los asociados. (Cuadro 3).

3.4. Caza Furtiva

Se consideró la capacitación como uno de los medios más adecuados para contrarrestar la caza furtiva. La cual se realizará a través de coordinación entre los CCMV, para determinar las primeras comunidades a capacitar. Paralelamente, se presentará una propuesta modificatoria de la Ley 26496, buscando el amparo legal a los guardas comunales, quienes arriesgan sus vidas protegiendo a las vicuñas frente a los cazadores furtivos.

Se ejecutará, también, una campaña de sensibilización, a través de los medios de comunicación, para que los ciudadanos conozcan la realidad de las comunidades altoandinas y el perjuicio que representa para ellas la caza furtiva y la inoperancia de las autoridades. (Cuadro 4).

CUADROS
**Plan de Acción Regional por Areas de
Concentración Estratégica en la
Asociación Regional del Cusco**

Resultado 3: Contar con propuesta de leyes presentada al Congreso			
Acciones a tomar	Responsable		Recursos
	Principal	Apoyo	
- Desarrollar talleres y seminarios.	- ARC y CONACS.	- Presidente del CONACS.	- Recursos humanos: asesor del CONACS y SNV. - Cada taller S/. 7 000.
- Formular la propuesta y presentarla al Congreso.	- ARC y CONACS.	- Presidente del CONACS.	- 15 de marzo de 2002. - 17 de marzo al 30 de abril de 2002.

CUADRO 2.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE ECOTURISMO Y MERCADO (2002 - 2003)

Resultado 1: Contar con base de datos e información clasificada de tierras, pastos, sanidad, recursos (agua, suelo, etc.) y mercados			
Acciones a tomar	Responsable		Recursos
	Principal	Apoyo	
- Suscribir convenios de cooperación.	- ARC y SNV.	- CONACS, SENASA, INRENA, ONG's, universidades.	- Investigadores de todas las áreas profesionales.
- Realizar equipamiento con base a tecnologías avanzadas.	- ARC.	- Comunidades campesinas y comités de manejo de vicuñas locales.	- S/. 10 500.

Resultado 2: Tener una comunidad piloto preparada para desarrollar turismo		Cronograma		Recursos
Acciones a tomar		Responsable	Apoyo	
Principal				
- Motivar y sensibilizar a las comunidades campesinas de Piñaya – Provincia de Canchis.	- ARC CONACS, Municipio, SNV.			- Setiembre de 2001 a marzo de 2002. - S/. 3 500.
- Organizar a la comunidad.	- Comunidades campesinas.	- Instituciones públicas y privadas.		- Abril a junio de 2002. - S/. 700
- Capacitar en turismo receptivo y ecoturismo.	- DRIT, CAMATUR, CTAR.			- Mayo a julio de 2002. - S/. 4 200
- Equipar e implementar de manera básica a la comunidad.	- Comunidades campesinas y comités de manejo de vicuñas.	- SNV.		- Enero a agosto de 2002. - S/. 35 000.
- Ejecutar el Primer Festival Ecoturístico de la Vicuña.	- Comité de manejo de vicuñas, ARC y SNV.	- CTAR, municipios y CAMATURS.		- Setiembre de 2002. - S/. 17 500.
- Transferir experiencias de comunidad piloto.	- Comunidad piloto y ARC.	- Líderes comunales.		- Octubre a diciembre de 2002. - S/. 1 750.

CUADRO 3.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (2002 - 2003)

Resultado 1: Capacitación permanente en organización empresarial				
Acciones a tomar	Responsable		Cronograma	Recursos
	Principal	Apoyo		
- Realizar 6 cursos en 3 centrales: Pitumarca, Marangani y Marcapata. En los temas de manejo, administración empresarial y liderazgo.	- Presidente de las comunidades y presidente de los comités.	- Presidente ARC.	- 1 de setiembre de 2001 al 1 de setiembre de 2002. - Cada 2 meses, talleres de 3 días.	- Corredor económico. - CONACS. - PAC (ONG). - MINAG. - Universidades - 2,000 soles por curso. - Recursos físicos: salones, comedor, municipio, centros educativos.
- Ejecutar 3 talleres, 1 en cada localidad. - Difundir conocimientos a través de programas radiales y publicaciones.	- Presidente ARC.	- SNV y CONACS.	- Marcapata: enero de 2002. - Marangani: junio de 2002. - Piñaya julio de 2002.	- Corredor económico. - Municipios. - ONG's. - Comunidades campesinas. - MINAG, CONACS. - 2,500 soles por taller. - Salones comunales. - Centros educativos.

CUADRO 4.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE CAZA FURTIVA (2002 - 2003)

Resultado 1: Contar con guardaparques técnicos profesionales		Acciones a tomar		Responsable	Apoyo	Cronograma	Recursos
		Principal					
- Coordinar con los Comités Comunales: Cuya, Occobamba y Tañihua.	- Tres presidentes de las comunidades integrantes de los comités.	- ARC, SENASA, CONACS, PNP.			- 15 de agosto de 2001 al 15 de noviembre de 2001.	- Profesionales y técnicos. - Guardas comunales. - Financiamiento - Vías y medios de comunicación. - Puestos de vigilancia.	
- Proyectar leyes. - Coordinar acciones. - Alcanzar propuesta modificada de la Ley 26496.	- Comité de Manejo de Criadores de Vicuña. - Organización multicomunal. - ARC.	- Profesionales. - Instituciones financieras - ONG's ecologistas. - INRENA. - DRIT.			- 1 de setiembre de 2001 al 1 de setiembre de 2002.	- Facultades de Derecho de las universidades.	
- Realizar Campaña de Sensibilización de los medios de comunicación.	- ARC, comunidad campesina y comité de manejo de vicuñas.	- SNV, CONACS, medios (radio, TV y prensa).			- 1 de setiembre de 2001 al 1 de noviembre de 2001. - Abril de 2002 a junio e 2002.	- S/. 5 250.	

**ASOCIACION REGIONAL DE
HUANCAVELICA (ARHC)**

1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

1.1. Misión

“Somos una asociación articulada de criadores de vicuñas con conciencia clara y fines comunes de perpetuar, mejorar, proteger, explotar sostenidamente la crianza de la especie y la recuperación de su valor e identidad.”

1.2. Visión

“Ser una organización disciplinada, sólida, eficaz, cumplidora de sus compromisos, que garantiza la explotación, transformación y exportación de un producto de calidad; siendo líder en el desarrollo alto andino por sus aportes a la rentabilidad sostenida de la vicuña con base a alianzas estratégicas con organizaciones cooperantes y financieras nacionales e internacionales.”

1.3. Posicionamiento

“Somos una organización consolidada, fortalecida y con capacidad de conducir eficaz y eficientemente las acciones de protección; transformación y comercialización de los productos de la vicuña, conservando el equilibrio racional del entorno y creando independencia económica.”

1.4. Valores

“Ser personas con alta autoestima, responsables, leales, honestas, respetuosas de las costumbres y valores éticos morales, con equidad en el trabajo solidario efectivo para el bienestar común.”

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En base a un análisis e interpretación del entorno realizado, se identificaron las siguientes Areas de Concentración Estratégica (ACE's) a trabajar por la Asociación Regional en los próximos años. La matriz de formulación de la estrategia se muestra en el Anexo 6.

2.1. Áreas de Concentración Estratégica

- a) Organización y Fortalecimiento Institucional
- b) Comercialización y Financiamiento
- c) Producción
- d) Protección y Conservación.

2.1.1. Organización y Fortalecimiento Institucional

En la Región de Huancavelica, en el análisis del entorno, se identificaron varias limitantes en el área de organización. Para lograr su fortalecimiento la ARHC

requiere de un local propio implementado con equipos básicos de comunicación y de oficina. Se deben tomar las medidas necesarias para reorganizar la ARHC, elaborar sus estatutos y registrar los CCMV, afiliarse a nuevas comunidades con población de vicuñas para aumentar el volumen de producción en la Región. El objetivo es consolidar una ARHC autogestionaria organizadora de programas y talleres de capacitación, realizadora de congresos locales y regionales, en permanente búsqueda del bienestar y desarrollo de sus asociados.

2.1.2. Comercialización y Financiamiento

Los participantes del taller identificaron varias debilidades en el análisis de esta ACE. Limitantes como el monopolio ejercido por una empresa, respaldada en un convenio con inadecuadas bases, no permiten a las comunidades desarrollarse comercialmente. La falta de fuentes cooperantes para la capacitación en nuevas técnicas de esquila, evaluación de fibra, dosificación tecnificada e introducción de valor agregado, son también limitantes para generar una cultura comercial que gire en torno a la fibra y su mejor aprovechamiento.

2.1.3. Producción

La producción debe enfocarse, según los participantes, en los pastizales. El lograr la difusión del manejo adecuado de pasturas, como también el establecimiento de pastos naturales e instalación de cercos permitirá un mejor ámbito donde las vicuñas podrán desarrollarse fuertes y sanas; lo que a su vez, se traducirá en mayor volumen de fibra, crías y producción.

La sanidad fue un tema de larga discusión, llegando a la conclusión que las líneas de acción para el mejoramiento en la sanidad de las vicuñas comienza por la acción preventiva; en especial, limitando el contacto con otros animales, para evitar el contagio de enfermedades comunes en las especies domésticas, por ejemplo incluso el mal uso de los cercos conlleva a la proliferación de la sarna y otras enfermedades.

2.1.4. Protección y Conservación

La protección y conservación de la vicuña demanda la investigación en sus distintos sistemas de manejo, incluidas las pasturas altoandinas, el agua y los suelos. También se requiere la evaluación constante de la producción de fibra en semi cautiverio y en libertad. Para el control sanitario se deben implementar programas viables con el apoyo de instituciones competentes.

Es necesario la implementación de un Sistema de Control y Vigilancia organizado, y de una vía fluida de comunicación entre las comunidades vicuñeras, para erradicar la cacería furtiva. Esto debe complementarse creando mayor conciencia y sensibilización hacia la vicuña, fortaleciendo en las comunidades la afinidad hacia ella resaltando su potencial económico y significancia cultural.

3. PLAN DE ACCIÓN

Luego de analizar las ACE's anteriormente mencionadas e identificar sus limitantes, objetivos estratégicos (Objetivos Grandes, Audaces y Peliagudos - OGAP's) y líneas de acción, se identificaron los resultados a alcanzar por la AR en los próximos dos años (2002 - 2003).

3.1. Organización y Fortalecimiento Institucional

Una ARHC fortalecida y con personalidad jurídica es la necesidad primaria para lograr el posicionamiento institucional. Por eso, su inscripción en los Registros Públicos es una acción inmediata.

Se ve necesaria la reorganización de los CCMV, y a partir de esto el conformar una comisión para reformular los estatutos. Otro de los resultados que se espera obtener, a través del Plan Operativo, es el afiliar a todas las comunidades que posean poblaciones de vicuñas en la Región.

Otros de los objetivos institucionales es constituirse en una entidad representativa que promueva congresos departamentales y elabore proyectos de Ley para la protección, promoción y el aprovechamiento racional de la vicuña. (Cuadro 1).

3.2. Comercialización y Financiamiento

Se contempla contar con fuentes de financiamiento para la capacitación técnica de un grupo de comuneros dispuestos a especializarse en el mejoramiento de la fibra y para contratar los servicios de especialistas en mercadeo para mejorar la oferta de los productos. En la actualidad, la expansión comercial de los productos de las comunidades se ve impedida por el convenio establecido con el IVC, el exigir su anulación es otro de los resultados esperados dentro del plan.

El someter la venta de la fibra por licitación pública, con bases que permitan el desarrollo comercial de las comunidades criadoras, y formar alianzas estratégicas con la industria textil es otro de los resultados que se desea concretar en los dos años siguientes. (Cuadro 2)

3.3. Producción

Incrementar el volumen de producción de fibra, a través del mejoramiento en el manejo de pasturas, es uno de los resultados a obtener en el área de producción. Se incluye la sensibilización y educación a las comunidades, a través del apoyo de universidades e instituciones técnicas en capacitación, sobre la importancia de las vicuñas para las comunidades y el manejo de los pastizales. El destinar más áreas de pastoreo para las vicuñas e instalando más cercos permanentes se espera aumentar el volumen de fibra teniendo un control más cercano de los animales silvestres. Se pretende además, crear una conciencia que permita la conservación y, por ende, el aumento de la población vicuñera de la Región. (Cuadro 3)

3.4. Protección y Conservación

La conformación de rondas campesinas para combatir a los cazadores es un primer paso a seguir, aunado a campañas de persuasión para inculcar la conservación y protección del animal. Para una función efectiva se requiere la dotación de armamento ligero, capacitación en el uso y coordinación con programas de vigilancia entre las comunidades de la ARHC.

Se consideró además, se incorpore en la currícula universitaria cursos sobre la conservación y protección de la fauna silvestre, acción que generará un mayor aprecio por la vicuña, sensibilizando e identificando a las personas sobre la importancia ecológica y económica del animal cuando se maneja con criterio técnico. (Cuadro 4)

CUADROS
**Plan de Acción Regional por Areas de
Concentración Estratégica en la
Asociación Regional de Huancavelica**

CUADRO 1.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (2002 - 2003)

Resultado 1: ARHC fortalecida y con personería jurídica		Responsable		Cronograma	Recursos
Acciones a tomar	Principal	Apoyo	Apoyo		
- Reorganizar los Comités de Base.	- ARHC.	- SNV y CONACS.	- Agosto 2001 – agosto 2002.	- 6 personas, camioneta, equipo de cómputo, material de escritorio, pasajes y viáticos.	
- Conformar Comisión Estatutaria y reformular el estatuto.	- ARHC.	- SNV y CONACS.	- 15 días del mes de septiembre.	- Comisión Estatutaria - S/. 1 000.	
- Afiliar a todas las comunidades vicuñeras del Departamento de Huancavelica.	- ARHC.	- SNV y CONACS.	- Agosto 2001.	- S/. 2 000.	
- Realizar reunión de coordinación para la ejecución de congresos departamentales.	- ARHC.	- SNV y CONACS.	- Julio 2001.	- S/. 1 000.	
- Convocar a Congresos departamentales.	- ARHC.	- SNV - CONACS, CTAR, UNH, IICA.	- Octubre 2001.	- S/. 17 000.	
- Concretar inscripción en los Registros Públicos.	- ARHC.	- ARHC.	- Noviembre 2001.	- S/. 500.	
Resultado 2: Legislación de protección, promoción y crianza de vicuña					
- Proponer propuesta de Ley al Congreso.	- SNV y congresistas electos por las comunidades..	- ARHC y comunidades.	- Septiembre 2001 y diciembre 2003.	- Asesor legal, - S/. 30 000 anual y material de escritorio.	

CUADRO 2.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE COMERCIALIZACION Y FINANCIAMIENTO (2002 - 2003)

Acciones a tomar		Principal		Responsable	Apoyo		Cronograma	Recursos
Resultado 1: Comuneros capacitados, comercialización y transformaciones de trabajo creadas mejoradas y más fuentes								
-	Buscar fuentes de financiamiento.	- SNV.	- ONG, CONACS, SNV - ARHC.	-	-	-	- Agosto 2001 a Julio 2003.	- Dirigentes de SNV y ejecutivos de CONACS.
-	Capacitar técnicamente a grupo de comuneros seleccionados a través de especialistas en mejoramiento de la fibra.	- ARHC.	- CONACS, ONG.	-	-	-	- Agosto a Diciembre de 2001.	- Aporte comunal.
-	Contratar los servicios de especialistas en la elaboración de material de difusión para mercadeo de productos.	- ONG's.	- SNV, ARHC y Universidad.	-	-	-	- Agosto 2001. - Agosto 2002.	- Aporte comunal y universidad.
-	Enviar cartas a todas instituciones nacionales e internacionales.	-	-	-	-	-	-	-
-	Rescindir convenio IVC - SNV.	- SNV.	- ONG's, CONACS .	-	-	-	- Agosto a diciembre de 2001.	- Asociación Civil.
-	Búsqueda de nuevos mercados.	-	-	-	-	-	-	-
-	Someter a licitación pública.	-	-	-	-	-	-	-
-	Implementar industria textil.	- SNV.	- CTAR y CONACS.	-	-	-	- Enero 2002. - Julio 2003.	- S/. 4 200 000 de fuentes cooperantes.
-	Concretar alianzas estratégicas.	-	-	-	-	-	-	-
-	Desarrollar propuestas técnicas.	- ONG's	- Universidades y otras instituciones.	-	-	-	- Agosto a diciembre de 2001.	- Profesionales de ONG's y universidades.
-	Realizar Taller sobre Desarrollo del Departamento de Huancavelica	-	-	-	-	-	-	-

CUADRO 3.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE PRODUCCION (2002 - 2003)

Resultado 1: Incrementar la producción de fibra mediante el mejoramiento de pasturas y manejo		Cronograma		Recursos	
Acciones a tomar		Responsable	Apoyo		
		Principal			
- Sensibilizar y educar a las comunidades.	- Presidente de la comunidad y el CCMV.	- CONACS, UNH e IICA.	- Cada 3 meses durante 2 años.	- S/. 8 000 cada año.	
- Instalar cercos permanentes.	- Presidente de la comunidad y el CCMV.	- SNV, ARHC y ONG.	- Septiembre, octubre, noviembre e cada año.	- S/. 36 750 para 500 hectáreas.	
- Destinar más áreas de pastoreo.	- Presidente de la comunidad y el CCMV.	- ARHC.	- Diciembre en Asambleas Comunales.	- 300 hectáreas que se valorizan en S/. 3 000.	
- Empezar con la selección.	- Presidente de la comunidad y el CCMV.	- Oficinas y gobiernos locales.	- En cada Chaccu.	- Mano de obra - S/. 8 000, (50% comunidad y 50% cooperación técnica).	

CUADRO 4.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE PROTECCION Y CONSERVACION (2002 - 2003)

Resultado 1: Reducción de cazadores furtivos y el tráfico ilícito de productos de la vicuña			
Acciones a tomar	Responsable		Recursos
	Principal	Apoyo	
Cronograma			
- Formar Rondas Campesinas para la protección de la vicuña.	- CCMV. - CC	- Grupo de elite del CONACS. - Policía ecológica.	- Julio - septiembre del 2001.
- Realizar acciones de persuasión psicológica.	- CONACS y ARHC.	- CCMV.	- Octubre - abril (todos los años).
- Dotar y supervisar armamento ligero.	- SNV.	- CCMV. - ARHC.	- Septiembre 2001 a mayo 2002.
- Incorporar la protección y conservación de la fauna silvestre en la currícula de las universidades.	- Ministerio de Educación y SNV.	- CONACS.	- Agosto 2001 a septiembre de 2002.
Resultado 6: Alta estima y aprecio por la vicuña			
- Sensibilizar sobre la importancia ecológica y económica de la vicuña.	- SNV y CCMV.	- CONACS.	- Septiembre 2001 a diciembre 2002.
			- Promotor social, - S/ 60 000 y materiales de escritorio y capacitación.

**ASOCIACION REGIONAL JOSE
CARLOS MARIATEGUI (ARM)**

1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

1.1. Misión

“Somos una organización comunal, representativa de los criadores de la vicuña, dedicada a su protección, conservación, manejo, aprovechamiento y uso racional; para beneficiar económicamente a los pobladores alto andinos dentro del marco legal”.

1.2. Visión

“Lograr ser una organización empresarial de la vicuña, con capacidad administrativa, financiera y autogestionaria; que fomenta el ecoturismo”.

1.3. Posicionamiento

“Ser reconocida como una organización comunal sólida y democrática con carácter empresarial y líder mundial en la comercialización de fibra de vicuña”.

1.4. Valores

“Organizarse con identidad y solvencia moral. Trabajar con responsabilidad, honestidad y transparencia en forma democrática.”

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En base a un análisis e interpretación del entorno realizado, se identificaron las siguientes Areas de Concentración Estratégica (ACE's) a trabajar por la Asociación Regional en los próximos años. La matriz de formulación de la estrategia se muestra en el Anexo 7.

2.1. Areas de Concentración Estratégica

- a) Mercados y Comercialización
- b) Sanidad
- c) Recursos Financieros
- d) Caza Furtiva
- e) Tecnología
- f) Fortalecimiento Organizacional.

2.1.1. Mercados y Comercialización

El desarrollar nuevos mercados y generar más comercio es el interés común reflejado en el análisis del entorno elaborado en la Región Mariátegui. Se identificó una serie de limitantes que impiden el aprovechamiento del ecoturismo como un nuevo mercado a explotar en beneficio de las comunidades criadoras de vicuñas.

El contar con infraestructura básica (vías de acceso, hospedaje, entre otras), y con difusión hacia las agencias de turismo, sobre las actividades que implica la conservación y cuidado de la vicuña, la sensibilización y capacitación de guías locales; son las necesidades básicas a satisfacer para aprovechar esta oportunidad de las comunidades.

La comercialización de la fibra, vía la identificación de nuevos mercados, y la reestructuración del convenio con el IVC; son objetivos definidos dentro de este análisis, incluyendo el aprovechamiento comercial de la fibra corta o braga y la capacitación de los comuneros en la producción de artesanías (tejidos e hilados) para mayores beneficios económicos.

2.1.2. Sanidad

Se requieren cercos permanentes ampliados y un adecuado manejo de los mismos para evitar la proliferación de enfermedades, y la mezcla de las vicuñas con animales domésticos. Es desconocimiento en temas de sanidad y de aspectos sanitarios por los comuneros hace necesario el desarrollo de talleres y cursos de capacitación en este campo.

2.1.3. Recursos Financieros

Las comunidades necesitan liquidez financiera, ya que las pocas entidades privadas interesadas en el sector no generaran suficientes propuestas o soluciones financieras alternas que las beneficie.

Se debe cultivar la cultura empresarial, capacitando a los miembros de la ARM en aspectos administrativos y financieros y a las comunidades en la generación y manejo adecuado de los escasos recursos financieros.

La dirigencia requiere mejorar su capacidad de negociación, para corregir sus limitaciones actuales para firmar convenios o concertar esfuerzos con otras instituciones. Sus pocas relaciones interinstitucionales afectan la obtención de recursos necesarios para desarrollar planes empresariales integrales.

2.1.4. Caza furtiva

La caza furtiva es un área de especial preocupación. Es necesaria infraestructura básica de casetas de vigilancia para los guardas comunales, equipos de comunicaciones y armas para combatir a los cazadores; ya que estos poseen motos y armas de última generación. En la actualidad los guardas comunales están en total desventaja frente a los cazadores furtivos.

La legislación que prohíbe la caza furtiva y el apoyo por parte de las autoridades debe mejorarse porque la existente es muy tibia, ya que nadie vela por los intereses de las comunidades al momento de enfrentarse a los cazadores. Se

requiere mayor organización y la aplicación de un dispositivo legal, que ampare a los guardas comunales que arriesgan sus vidas para proteger a las vicuñas.

2.1.5. Tecnología

En el área de tecnología se identificó como principal limitante el reducido conocimiento que poseen las comunidades sobre el manejo integral de la vicuña. Se necesita evaluar y dar seguimiento a la efectividad de las técnicas empleadas. Debe impulsarse la capacitación y la asistencia técnica y la ejecución de investigación en técnicas de manejo.

La limitada difusión de los resultados de investigación y de las tecnologías generadas impiden que las comunidades adopten métodos más eficientes de cuidado y manejo de la vicuña, como también en el procesamiento de su fibra. Se requiere que algunas de éstas comunidades procesen la fibra, aplicando la esquila mecanizada, para aumentar sus ingresos por volumen de fibra procesada.

2.1.6. Fortalecimiento Organizacional

Existen tres limitantes que impiden el desarrollo de la ARM como organización: i) la desorganización, debida a una débil comunicación con sus bases, origina su desintegración como entidad, ii) la falta de capacitación y beneficios para los asociados que no permite que las demás comunidades quieran formar parte de ella, y iii) la pobre orientación o enfoque empresarial al momento de producir y comercializar la fibra.

Se debe promover el cambio de actitud y realizar talleres en provecho de las comunidades criadoras de vicuñas, y el establecimiento de un modelo empresarial acorde con la situación de las comunidades que oriente a las acciones de la AR. Para esto se debe partir de convocar a una Asamblea para incentivar una más fluida comunicación entre estas con sus comunidades socias.

3. PLAN DE ACCIÓN

Luego de analizar las ACE's anteriormente mencionadas e identificar sus limitantes, objetivos estratégicos (Objetivos Grandes, Audaces y Peliagudos - OGAP's) y líneas de acción, se identificaron los resultados a alcanzar por la ARM en los próximos dos años (2002 - 2003).

3.1. Mercados y Comercialización

Se busca que las comunidades campesinas criadoras de vicuñas sean capacitadas en la confección de tejidos e hilados de fibra. Para ese efecto, se nombrará una Junta Directiva para firmar un convenio con el Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR), a fin de que éste último brinde apoyo suficiente en infraestructura, capacitación y transporte entre otros.

El captar ingresos económicos aprovechando el ecoturismo fue otra de las oportunidades identificadas en el macroentorno. Para aprovecharlo, en coordinación con las autoridades y agencias de viajes, se deben calendarizar los Chaccus para ofrecerlos como atractivos turísticos, siendo necesario además realizar gestiones para contar guías e instalaciones mínimas para los turistas, (hospedaje y vías de acceso, entre otros). (Cuadro 1).

3.2. Sanidad

Se busca que las comunidades logren tener una adecuada prevención y control de las enfermedades de las vicuñas; para lograrlo, se requiere desarrollar cursos de capacitación en las bases conjuntamente con el SENASA. También es necesario establecer proyectos de sanidad. Al respecto, se desarrollará un Plan de Acción con dos proyectos, que se realizará en convenio universidades de la Región, y el Ministerio de Agricultura. (Cuadro 2).

3.3. Recursos Financieros

Se contará con un Reglamento de Manejo Administrativo y Financiero, que se difundirá a través de cursos y talleres de gestión administrativa con apoyo del CONACS y de universidades de la Región. También se ejecutará un Plan Estratégico e Integral de Desarrollo orientado a nuevos mercados; organizando e implementando pequeñas empresas comunales y multicomunales de acopio y transformación. (Cuadro 3).

3.4. Caza Furtiva

Se espera eliminar la caza furtiva a través del reconocimiento y amparo legal de los guardas comunales, recurriendo al apoyo de congresistas representantes de la Región y conocedores de la realidad del hombre altoandino. Luego de este apoyo, el establecimiento de casetas de vigilancia, en cooperación con los gobiernos locales, es un segundo paso a seguir. También se realizarán talleres de capacitación para los guardas comunales en el manejo de armas, uso de equipos de comunicación, e implementar Comités de Vigilancia y Control en todas las comunidades para desarrollar una verdadera lucha contra la caza furtiva. (Cuadro 4).

3.5. Tecnología

La meta es que las comunidades campesinas estén capacitadas en el uso eficiente de la esquila mecanizada; para lo cual se empezará por nombrar una Comisión de Trabajo con apoyo de la ARM y la SNV; luego, de lo cual se determinaron las comunidades piloto a trabajar.

La identificación de entidades competentes para la capacitación y la negociación de las condiciones es responsabilidad del presidente de la ARM con apoyo de la SNV.

Para realizar los talleres de capacitación se recurrirá al gobierno local, y a la CTAR para el apoyo en recursos e infraestructura. (Cuadro 5).

3.6. Fortalecimiento Organizacional

Se requiere una institución fortalecida con comités organizados y capacitados, en constante comunicación con sus asociados. Para esto se realizarán charlas de motivación, cursos de liderazgo, ética y moral; rescatando los valores y costumbres de las comunidades complementados con talleres sobre organización y gestión empresarial. Se busca un modelo de organización empresarial que se ajuste a la realidad de las comunidades, siendo también importante que éstas se acomoden a las exigencias del mismo. (Cuadro 6).

CUADROS
Plan de Acción Regional por Areas de
Concentración Estratégica en la
Asociación Regional José Carlos
Mariátegui

CUADRO 1.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE MERCADOS Y COMERCIALIZACION (2002 - 2003)

Acciones		Principal	Responsable	Apoyo	Cronograma	Recursos
Resultado 1: Capacitación en hilado y tejido en comunidad campesina en manejo de vicuña (CCMV)						
-	Realizar convenio con Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR).	- Junta Directiva de CCMV.	-	- Socios de la CCMV.	- Cuatro veces al año (enero, abril, agosto y octubre).	- Infraestructura, mano de obra, capacitador, transporte y otros.
Resultado 2: Calendarización turística del Chaccu						
-	Realizar convenios con agencias de turismo.	- Junta Directiva de CCMV.	-	- CONACS. - Agencias de turismo. - ARM y socios de CCMV.	- Agosto 2001. - Octubre 2002. - Octubre 2003.	- Guía, hospedaje, movilización e insumos varios.

CUADRO 2.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE SANIDAD (2002 - 2003)

Acciones		Principal	Responsable	Apoyo	Cronograma	Recursos
Resultado 1: Control y prevención de enfermedades						
-	Realizar cursos de capacidad y sanidad.	- CCMV.	-	- ARM. - SNV. - Ministerios de Agricultura.	- Septiembre 2001. - Diciembre 2001. - Marzo 2002. - Junio 2002. - Septiembre 2002. - Diciembre 2002.	- Profesionales técnicos en sanidad, insumos veterinarios, movilidad, alimentación y hospedaje.
-	Formular proyectos en sanidad (Elaboración de 2 proyectos).	- Instituciones estatales y privadas. - CCMV	-	- ARM, - SNV, y - Fondos de cooperación técnica.	- Elaboración de 2 proyectos: - Diciembre 2001. - Junio 2002.	- Profesionales especializados, movilidad, alimentación, y hospedaje.

Resultado 1: Control y prevención de enfermedades		Responsable		Cronograma		Recursos			
Acciones		Principal		Apoyo					
- Firmar convenios de asistencia técnica.		- Instituciones estatales y privadas. - CCMV.		- ARM - SNV, - Ministerios de Agricultura, y - Universidades		- Diciembre 2001. - Junio 2002.		- Profesionales especializados. - Logística.	

CUADRO 3.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE RECURSOS FINANCIEROS (2002 - 2003)

Resultado 5: Realizar convenios nacionales e internacionales con proyección al desarrollo		Responsable		Cronograma		Recursos			
Acciones		Principal		Apoyo					
- Firmar convenios con entidades nacionales y extranjeras.		- Presidente CCMV, jefes regionales de CONACS y presidente de ARM.		- CCMV, BID y BM.		- Enero 2002 - Enero 2003		- Relaciones interinstitucionales, nacionales y extranjeras.	
Resultado 6: Reglamento de manejo administrativo y financiero		Responsable		Cronograma		Recursos			
- Realizar cursos y talleres de gestión empresarial. - Elaboración de Reglamento.		- Presidente CCMV, jefes regionales de CONACS y presidente de ARM.		- CONACS, CCMV y CC		- Enero 2002 - Enero 2003.		- Apoyo propio y de entidades involucradas.	
Resultado 7: Elaboración del plan estratégico e integral de desarrollo (búsqueda de nuevos mercados)		Responsable		Cronograma		Recursos			
- Ejecutar Plan de Desarrollo y Gestión.		- Presidente CCMV, jefes regionales de CONACS y presidente de ARM.		- CCMV, CC.		- Octubre 2001 - diciembre 2003.		- Autogestión.	
Resultado 8: Implementar pequeñas y medianas empresas comunales de acopio y transformación		Responsable		Cronograma		Recursos			
- Organizar empresas en forma sólida y sostenible.		- Presidente CCMV, jefes regionales de CONACS y presidente de ARM		- CCMV, CC.		- Enero 2002 - Diciembre 2003.		- Autogestión.	

CUADRO 4.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE CAZA FURTIVA (2002 - 2003)

Resultado 1: Eliminación de la caza furtiva		Responsable		Cronograma		Recursos	
Acciones		Principal		Apoyo			
- Concretar reconocimiento a través de una Ley (guardaparques comunales).	- SNV.	-	- ARM y CCMV.	-	- Enero a diciembre 2002..	-	- Voluntad política.
- Construir casetas de vigilancia y equiparlas.	- CCMV.	-	- Cooperación de Gobiernos Locales.	-	- Enero a diciembre 2002.	-	- Recursos de Estado, Gobierno Local y Regional.
- Capacitar a los Guardaparques Comunales.	- CONACS. SNV y ARM.	-	- Asociación regional y Ministerios.	-	- Julio 2002 a diciembre 2003.	-	- Cooperación de Estado y otros.
- Implementar comités de control y vigilancia.	- CCMV.	-	- ARM, SNV, CTAR, y Gobiernos Locales.	-	- Todos los meses del año.	-	- Socios con manejo en guardaparques, equipos de vigilancia y logística.

CUADRO 5.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE TECNOLOGIA (2002 - 2003)

Resultado 1: Aplicación de Esquila Mecanizada		Responsable		Cronograma		Recursos	
Acciones		Principal	Apoyo				
-	Concertar entre comunidades y nombrar Comisión de Trabajo.	- Presidentes y CCMV.	- ARM y SNV.	-	Julio 2002 (1 día).	-	S/. 4 200.
-	Preparar documentos con objetivos y zonas a trabajar.	- Presidentes, CCMV y autoridades comunales (Comisión).	- ARM y SNV.	-	Julio 2002 (2 días).	-	S/. 1 000.
-	Identificar instituciones competentes para capacitación.	- Presidentes comunales. - ARM y comisión nombrada.	- Municipalidad Gobierno Estatal y SNV.	-	Julio 2002 (30 días).	-	S/. 1 000.
-	Negociar condiciones de capacitación.	- Presidentes, CCMV, ARM y comisión nombrada.	- SNV, ARM, Municipio y Estado.	-	Agosto 2002 (30 días).	-	S/. 1 000.
-	Realizar talleres de capacitación.	- Presidentes, CCMV, ARM, comisión nombrada e institución de capacitación.	- SNV, Municipio y Estado	-	Agosto a octubre 2002.	-	S/. 2 960.
-	6 talleres para Puno, en cada zona.						

CUADRO 6.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL (2002 - 2003)

Resultado 1: Comité organizado, capacitado con convenios interinstitucionales					
Acciones	Responsable		Cronograma	Recursos	
	Principal	Apoyo			
- Informar del Resumen del Plan Estratégico a los comuneros para motivarlos.	- Asistentes de Taller de Plan Estratégico.	- Directivo de la Asociación Regional.	- 20/07/2001 al 31/07/2001.	- S/. 200.	
- Realizar reunión de motivación y firma de convenios de apoyo interinstitucional.	- Presidente del CCMV.	- Asociación Regional y SNV.	- Agosto a diciembre de 2001.	- S/. 3 500.	
- Realizar cursos de liderazgo: motivación, autoestima, ética y moral.	- CCMV.	- Asociación Regional y SNV.	- Enero a diciembre de 2001.	- S/. 100 000	
- Realizar cursos de organización y gestión empresarial: administración, modelo empresarial.					
- Elegir el modelo empresarial.	- Presidente del CCMV.	- Directivo de Asociación Regional.	- Enero a junio de 2003.	- S/. 15 000	

CUADRO 6.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL (2002 - 2003)

Resultado 1: Comité organizado, capacitado con convenios interinstitucionales					
Acciones	Responsable		Cronograma	Recursos	
	Principal	Apoyo			
- Informar del Resumen del Plan Estratégico a los comuneros para motivarlos.	- Asistentes de Taller de Plan Estratégico.	- Directivo de la Asociación Regional.	- 20/07/2001 al 31/07/2001.	- S/. 200.	
- Realizar reunión de motivación y firma de convenios de apoyo interinstitucional.	- Presidente del CCMV.	- Asociación Regional y SNV.	- Agosto a diciembre de 2001.	- S/. 3 500.	
- Realizar cursos de liderazgo: motivación, autoestima, ética y moral.	- CCMV.	- Asociación Regional y SNV.	- Enero a diciembre de 2001.	- S/. 100 000	
- Realizar cursos de organización y gestión empresarial: administración, modelo empresarial.					
- Elegir el modelo empresarial.	- Presidente del CCMV.	- Directivo de Asociación Regional.	- Enero a junio de 2003.	- S/. 15 000	

**ASOCIACION REGIONAL
DE LIMA (ARL)**

1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

1.1. Misión

“Somos una asociación encargada de organizar, capacitar y dar cumplimiento al uso sustentable y racional de la vicuña en beneficio de las comunidades campesinas.”

1.2. Visión

“Ser una asociación de comunidades autogestionarias, con visión empresarial, para mejorar el nivel de vida de los comuneros altoandinos.”

1.3. Posicionamiento

“Ser reconocidos como una asociación regional autosuficiente con una imagen de credibilidad y ética ante las instituciones.”

1.4. Valores

“Rescatar los valores de responsabilidad con un trabajo consiente, leal y honesto a favor de las comunidades campesinas.”

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En base a un análisis e interpretación del entorno realizado, se identificaron las siguientes Areas de Concentración Estratégica (ACE's) a trabajar por la Asociación Regional en los próximos años. La matriz de formulación de la estrategia se muestra en el Anexo 8.

2.1. Areas de Concentración Estratégica

- a) Fortalecimiento Comunal
- b) Nuevos Mercados
- c) Manejo Técnico de la Vicuña
- d) Caza Furtiva.

2.1.1. Fortalecimiento Comunal

Existe un problema de organización a nivel de la ARL, que para corregirlo se le debe inscribir (estatutos y mandatos) en los Registros Públicos, asesorando además legalmente a las comunidades socias para que estén concientes de los alcances de sus derechos y los fines de la Asociación. Además, se observó que no hay liderazgo que impulse la preparación y ejecución de convenios para capacitar

a las comunidades, aprovechando el apoyo de diversas instituciones especializadas.

Las precarias e inexistentes vías de comunicación debilitan a la asociación, ya que las comunidades están aisladas y no participan en la toma de decisiones de interés para su futuro. Así mismo, existen conflictos de demarcación de territorio entre ellas. Las normas de titulación deben determinar claramente sus límites, exigiendo que la posesión sea un requisito fundamental para el otorgamiento de títulos.

2.1.2. Nuevos Mercados

Existe poca producción de fibra frente a las exigencias de la demanda internacional. Hay comunidades que poseen vicuñas pero no explotan este recurso, con las cuales se puede elevar su número capturándolas y esquilándolas para aumentar el volumen de producción.

Se deben instalar talleres de descordado, y capacitar a las comuneras en la confección de tejidos y de artesanías de la fibra. Para esto, se necesita contar con niveles de organización comunal, multicomunal y regional bien integradas en la explotación y conservación del recurso vicuña.

Por su parte, la ARL en coordinación con la SNV, deben de identificar la mayor cantidad de demandantes de fibra, para elaborar una cartera de potenciales clientes y ofrecerles un producto más trabajado, de mayor valor intrínseco y precio superior.

2.1.3. Manejo Técnico de la Vicuña

Se observó la falta de transferencia tecnológica, e inexistente redistribución de la tecnología adquirida entre las comunidades. También el pobre manejo técnico de los abrevaderos y pastos, la falta de medicinas para combatir las enfermedades, plagas, parásitos, y de un programa reproductivo con el apoyo de zootecnistas. No existe maquinaria procesadora que permita la elaboración sistemática de productos derivados de la fibra, ni operadores capacitados para ello

2.1.4. Caza Furtiva

Las leyes establecidas se incumplen (Ley 26496) y las instituciones que deben velar por su aplicación, no las imponen. Las comunidades actúan por cuenta propia y con lo que pueden; frente a la caza furtiva los guardas comunales no tienen respaldo legal. Es necesario que la Ley se modifique, amparándolos e institucionalizándolos. Además, necesitan capacitación y adiestramiento en el manejo de equipos y armamento. Estos deberían de contar con una remuneración y seguro de vida, y el respaldo de la infraestructura básica necesaria, como puestos de vigilancia, caminos adecuados, entre otros.

3. PLAN DE ACCIÓN

Luego de analizar las ACE's anteriormente mencionadas e identificar sus limitantes, objetivos estratégicos (Objetivos Grandes, Audaces y Peliagudos - OGAP's) y líneas de acción, se identificaron los resultados a alcanzar por la ARL en los próximos dos años (2002 - 2003).

3.1. Fortalecimiento Comunal

Se enfoca a la organización de las comunidades asociadas y el desarrollo de eventos de capacitación organizativa y de liderazgo, para promover nuevos líderes comunales con visión más progresista y moderna.

Se busca la integración física de las comunidades socias, mediante la construcción de vías de comunicación para permitir un acceso más fácil hacia ellas; que permitirán su mayor interrelación y con la ARL. La interconexión reducirá las distancias en tiempo y la ARL tendrá un mejor diagnóstico de las necesidades reales de los CCMV. (Cuadro 1).

3.2. Nuevos Mercados

La insuficiente cantidad de fibra producida, impide satisfacer la demanda exigida. Se planea, en los próximos dos años, aumentar en 50 kilos la producción de fibra comercial; este incremento será posible realizando la captura y esquila (Chaccus) en comunidades nuevas.

Se contactará a los representantes de dichas comunidades; se capacitará a sus miembros a través de simulacros de captura y esquila, y se trabajará en equipo instalando cercos inteligentes con banderolas, postes y maquinas esquiladoras.

Haciendo partícipes al mayor número de comunidades y esquilando exitosamente la mayor cantidad de vicuñas, se combatirá la cacería furtiva y aumentará el volumen de fibra cosechada.

3.3. Manejo de la Vicuña

Se espera contar con tecnología de punta en el manejo de la vicuña. Se determinó seleccionar un grupo de 20 comuneros de distintas comunidades para capacitarlos con apoyo de instituciones vinculadas a este recurso (INRENA, Universidad Agraria la Molina, entre otros). Los comuneros capacitados deberán transferir los conocimientos adquiridos a sus comunidades y las vecinas, a fin de contar con una técnica moderna y uniforme igual en la ARL. Además, se realizará el seguimiento para evaluar las mejoras en las actividades en que se apliquen los conocimientos adquiridos.

3.4. Caza Furtiva

Se plantea promover un proyecto de Ley, institucionalizar los guardas comunales y que se permita su capacitación a través de la PNP.

Para el cumplimiento de la Ley es importante un Plan Conjunto de Lucha contra la Caza Furtiva. La ejecución del Plan debe considerar el nivel de organización de los comuneros y su disposición a ser capacitados en esta tarea. La organización se realizará a través de Comités de Control y Vigilancia, los cuales deben estar en constante coordinación con la PNP para elaborar Estrategias de Acción contra la cacería ilegal.

CUADROS
Plan de Acción Regional por Areas de
Concentración Estratégica en la
Asociación Regional de Lima

CUADRO 1.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE FORTALECIMIENTO COMUNAL (2002 - 2003)

Acciones a tomar	Responsable		Cronograma	Recursos
	Principal	Apoyo		
- Elegir una CC piloto para organizar y desarrollar eventos de capacitación organizativa.	- ARL.	- Presidente de la CC de Yauyos.	- 23 de Septiembre del 2001.	- 3,000 soles.
Resultado 2: Impulsar la construcción de vías de comunicación a las comunidades				
- Crear comités gestores de carreteras hacia las comunidades campesinas.	- ARL.	- Presidente de la CC.	- 27 al 31 de Agosto del 2001.	- 1,500 soles.

CUADRO 2.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE NUEVOS MERCADOS (2002 - 2003)

Acciones a tomar	Responsable		Cronograma	Recursos
	Principal	Apoyo		
- Contactar con las CC que no aprovechan sus vicuñas y formar en cada una un CCMV nombrando responsables.	- Presidente de la CC.	- CCMV.	- 1 al 10 de Septiembre 2001.	- 50 soles.
- Capacitar a los comuneros mediante simulacros.	- Presidente de ARL.	- Delegado responsable de la CC.	- 11 al 16 de Septiembre 2001.	- 120 comuneros mínimo. - Local comunal.
- Trabajo de equipo en instalación de cerco inteligente, banderolas, postes, maquinas esquiladoras, etc.	- Presidente de la CC.	- Presidente del CCMV.	- 20 al 25 de Septiembre 2001.	- 300 soles.
- Trasladar personal de la comunidad al campo.	- Presidente de la CC.	- Presidente del CCMV.	- 2 al 4 de Octubre 2001.	- 500 soles.

Resultado 1: ARL con mayor producción de fibra. (Realización del Chaccu en una nueva comunidad, 50 kilos más de fibra)

CUADRO 3.- ACCIONES SOBRE EL ACE DE MANEJO DE LA VICUÑA (2002 - 2003)

Acciones a tomar	Responsable		Cronograma	Recursos
	Principal	Apoyo		
- Seleccionar personal a capacitar. (20 aproximadamente)	- ARL.	- ARL.	- 1 al 5 de Octubre 2001.	- 250 soles.
- Firma de convenios con instituciones comprometidas con la vicuña. (INRENA, UNALM)	- ARL.	- ARL.	- 10 al 25 de Octubre 2001.	- 150 soles.
- Iniciar taller.	- ARL	- ARL.	- 1 de Noviembre a fines del 2001.	- 3 capacitadores, 20 comuneros y otros gastos. En total 19,500 soles.

CUADRO 4.- PLAN DE ACCION 2002 - 2003 SOBRE EL ACE DE CAZA FURTIVA

Acciones a tomar	Responsable		Cronograma	Recursos
	Principal	Apoyo		
- Concienciar y sensibilizar a comuneros.	- ARL.	- Presidente de la CC y comuneros.	- 20 de agosto al 20 de septiembre.	- Humano: Comuneros, profesional para la capacitación y especialistas.
- Organizar a comuneros y a las CC.	- ARL.	- Presidente de la CC y comuneros.	- 21 de septiembre al 21 de octubre.	- Económico: 15,000 soles.
- Reorganizar e institucionalizar a las CC.	- ARL.	- Presidente de la CC y comuneros.	- 22 de octubre.	- Logístico: Carpetas, afiches, y publicidad.
- Exigir la participación de la SNV en la promulgación de leyes sobre el tema.	- SNV.	- ARL.	- Por definir.	- Por definir.
Resultado 6: CC. con guardaparques capacitados				
- Seleccionar a personal.	- Institución representativa	- SNV.	- Según lo normado por la institución.	- Comuneros seleccionados.
- Preparar y capacitar.	- Institución representativa	- SNV.	- Según lo normado por la institución.	- Partida que asigne la institución representativa.

ANEXOS
FORMULACION DE LA ESTRATEGIA
2002 - 2015

1. Asociación Regional Andrés Avelino Cáceres

Mercado

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Exclusividad del contrato. - Tiempo de duración de los contratos. - Precio fijo o contrato. - Stock. - Época de esquila. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr contratos convenientes. - Lograr stock de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar reglamento de licitaciones. - Mejorar los pastos. - Programar épocas de esquila. - Contar con pasturas exclusivas.
<ul style="list-style-type: none"> - No hay empresas nacionales. - Poco stock de fibra. - Escasa tecnología y créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear empresas. - Desarrollar tecnología industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar Ley de promoción a la industria textil vicuñera. - Fomentar la crianza y repoblamiento. - Desarrollar tecnología textil. - Fomentar mesas de negociación.

Transformación y Tecnología

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de tecnología apropiada, procesamiento de fibra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar tecnología apropiada para el procesamiento de la fibra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar información sobre procesamiento de fibra (otros países). - Gestionar acuerdos de trabajo en colaboración con la industria y universidades. - Establecer Banco de Tropillos para investigación. - Conocer la situación actual, evolución y demanda de fibras. - Concientizar al sector público sobre de la importancia de investigar en vicuñas. - Adecuar el marco legal para la investigación. - Formular propuestas para gestión de apoyos interinstitucionales. - Capacitar en el procesamiento de fibra.
<ul style="list-style-type: none"> - Escasa investigación y difusión de resultados en procesamiento de fibra. 		
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de base científica sobre nutrición y alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los requerimientos nutricionales y alimenticios de la vicuñas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar y sistematizar los resultados de investigación en vicuñas. - Estandarizar metodologías de investigación en especies silvestres. - Evaluar la calidad de pastos en el hábitat de la vicuña. - Desarrollar trabajos de investigación en campos prioritarios. - Capacitar en nutrición y alimentación.

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de información de otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un sistema sobre camélidos, vicuñas y manejo de especies silvestres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer acuerdos de intercambio de información con otros países. - Generar información periódica para el conocimiento de los asociados. - Suscribir a asociaciones y revistas internacionales (AIA, entre otros). - Establecer Centro de Documentación accesible a los asociados. - Recopilar información existente en el país y el extranjero. - Establecer página Web con información de acceso restringido a la sociedad. - Intercambiar de experiencias con otras regiones del Perú y otros países.
<ul style="list-style-type: none"> - No existen trabajos de Zonificación Ecológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un Mapa de Zonificación Ecológica para la Crianza de Vicuñas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener mapas de Zonas Agro - Ecológicas del INRENA. - Estimar potencial productivo y área potencial de la Región. - Alimentar la información a través del SIG en Internet. - Establecer un Sistema de Alimentación Actualizada del SIG.
<ul style="list-style-type: none"> - Ventajas y Desventajas de sistemas de crianza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con las ventajas y desventajas de diferentes sistemas de crianza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la metodología de información de los sistemas de crianza. - Recopilar información sobre sistemas de producción en otros países. - Ejecutar investigación para determinar los sistemas más apropiados. - Difundir resultados.
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de programas de asistencia técnica en manejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un programa de capacitación técnica en el manejo de vicuñas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un mecanismo de auto gravamen para solventar programas de capacitación técnica. - Concertar alianzas estratégicas con universidades, ONG's y otras asociaciones. - Diseñar un programa de asistencia técnica.

Fortalecimiento Institucional

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura campesina introvertida y reservada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el cambio de actitud y comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar talleres de motivación, sensibilización social y rescate del liderazgo de servicio, con equidad de género.

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
- Intervención estatal con propósitos políticos.	- Promover el apoyo interinstitucional concertado.	- Establecer convenios con diversas instituciones (alianzas estratégicas).
- Falta de capacitación.	- Generar un hábito de capacitación permanente.	- Organizar talleres, cursos, seminarios y otros.
- Organización empresarial.	- Lograr una cultura empresarial.	- Promover la visión empresarial en los miembros de la asociación y elaborar propuestas de programas para presentar a fuentes financieras.

Ecoturismo

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
- Chaccu.	- Tradiciones y costumbres. - Convenios. - Paquete turístico. - Radio, TV, revistas e Internet.	- Fortalecer la organización comunal, regional y nacional, para ofertar de mejor manera las ventajas turísticas de la cultura vicuñera.
- Población de vicuñas.	- Pérdida de hábitat. - Sobre pastoreo. - Caza furtiva. - Plan de manejo.	- Conservar y manejar sosteniblemente la vicuña.
- Organización.	- Guías. - Infraestructura. - Seguridad. - Convenios.	- Establecer convenios estatales y privados.
- Geografía y contaminación ambiental.	- Ubicación. - Facilidad de acceso. - Humos. - Ruidos. - Relaves.	- Gestionar la conservación del hábitat de la vicuña potenciándolo como atractivo turístico.

2. Asociación Regional de Apurímac

Fortalecimiento Institucional

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Débil funcionamiento de los CCMV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar el fortalecimiento de los CCMV en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y reformular los estatutos y reglamentos internos de los Comités. - Incentivar a mejorar la organización a través de trabajos comunales. - Sistematizar información de los CCMV.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de asesoramiento y bajo apoyo de las instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener convenios de asesoramiento para los CCMV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y ejecutar convenios con instituciones privadas y el Estado. - Crear una línea de asesoramiento en la ARAP.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de acercamiento o coordinación de la ARAP y los CCMV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar a la ARAP en los planes operativos de los CCMV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar y evaluar planes conjuntos en los CCMV. - Contar con asesoría técnica y legal de la ARAP.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento de las facultades que puedan tener criadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear mecanismos de información eficiente para la difusión de normas y Leyes a los CCMV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una secretaría de información en la ARAP. - Simplificar en lenguaje sencillo los contenidos de las leyes. - Difundir los conocimientos adquiridos, a las comunidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos económicos para impulsar la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar fuentes de ingresos para impulsar la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar un porcentaje de los ingresos por venta de fibra. - Elaborar y gestionar proyectos de financiamiento.

Nuevos Mercados

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de normas legales adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una legislación adecuada y específica que permite el desarrollo de la comunidad con la SNV o Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer proyectos de modificación con normas adecuadas a la realidad. - Efectuar consultas a las comunidades en cada región. - Proponer alternativas de cambio por parte de las comunidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar equipamiento y capacitación adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyectos de financiamiento. - Suscribir convenios con instituciones públicas y privadas.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de gestión empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formar equipos con capacidad gerencial. - Formar líderes capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyectos de capacitación. - Suscribir convenios con instituciones públicas y privadas.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos humanos capacitados en la comercialización y transformación. - Alto margen de pérdidas en la comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener personal para estudios de mercado. - Tener personal para transformación y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suscribir convenios. - Elaborar proyectos productivos. - Concretar líneas de crédito.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de propuestas de aprovechamiento de fibra no comercializada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr el aprovechamiento de la fibra corta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyectos de aprovechamiento (transformación y comercialización).

Manejo Adecuado de la Vicuña

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de organización de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación permanente en la organización comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concretar convenios con instituciones especializadas en diferentes áreas.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr apoyo financiero de entidades públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyectos específicos.
<ul style="list-style-type: none"> - Caza furtiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr el trabajo permanente de la ronda campesina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar y equipar los guarda comunales vía convenios. - Implementar un Plan de Vigilancia Regional.

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de buena alimentación de la vicuña. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr rotación de áreas de pastoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un Programa de Pastoreo con base a las potencialidades de los pastos con apoyo de instituciones especializadas. - Lograr el manejo integral de potreros.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tratamiento de enfermedades infecciosas y parasitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con medicamentos para el tratamiento oportuno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un botiquín veterinario con el apoyo del SENASA. - Promover calendario sanitario.
<ul style="list-style-type: none"> - Mal manejo de la fibra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la selección y clasificación de la fibra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los productores en la selección de la fibra. - Educar y rescatar valores.
<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitación territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la titulación de tierras.

3. Asociación Regional de Arequipa

Manejo de la Vicuña y Guanaco

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de manejo adecuado y validación de sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un plan de manejo integral. - Implementación del plan de manejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir financiamiento a través de la gestión de proyectos. - Realizar investigación biológica y social de los sistemas de manejo. - Publicar el plan de manejo.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de organización y planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con Comités Comunales fuertes y organizados. - Contar con una ARAR fuerte y organizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres participativos en aspectos organizativos y empresariales. - Intercambiar experiencias y lecciones entre las comunidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de concertación entre entidades estatales, ONG's y CC ARAR. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la concertación entre entidades estatales, ONG's y CC (ARAR). 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer capacitación en estrategias de negociación y concertación. - Organizar reuniones para determinar roles y responsabilidades de cada entidad.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un financiamiento adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener suficiente financiamiento para realizar actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formar nuevas empresas (vicuña, turismo, artesanía, agricultura, otros.) - Gestionar proyectos a través de la ARAR. - Firmar convenios de apoyo con terceros (entidades estatales, y ONG's, entre otras).
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación y difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comités comunales capacitados en el manejo de la vicuña y guanaco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de manejo y conservación de recursos naturales en comunidades campesinas. - Formar un Banco de Datos. - Proveer capacitación en computo e Internet.

Comercialización

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
- El convenio que existe con la IVC a largo plazo.	- Contar con convenios ventajosos.	- Establecer convenios por un año. - Fomentar las ventas por licitación.
- Demora a los pagos.	- Lograr contar con pagos oportunos.	- Gestionar para que el Estado garantice los pagos.
- Altos descuentos por transportes y otros.	- Contar con descuentos justos.	- Gestionar para que los descuentos no repercutan en las bases.
- Exportación.	- Lograr que los comités exporten directamente.	- Capacitar para exportar. - Conseguir el apoyo efectivo del Estado.

Fortalecimiento Institucional

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
- Falta organización CC vicuña ARAR y SNV.	- Comités Comunales de Vicuñas ARAR – SNV organizaciones autogestionarias y con capacidad de decisión.	- Realizar convenios para la capacitación en gestión administrativa y micro empresarial, con apoyo de instituciones especializadas . - Constituir empresas comunales y multicomunales.
- Falta de conocimiento de legislación vicuña y guanaco (Ley 26496, DS 053).	- Contar con Comités de Vicuña con conocimientos de la legislación vicuña.	- Realizar talleres de difusión e interpretación sobre Ley 26496 y el DS 053, con asesoría de abogados.
- Mejorar estatutos ARAR para evitar conflictos con los comités de manejo de vicuña.	- Contar con Estatutos y Plan de Trabajo comprensivos y bien definidos.	- Consultar a los CCMV los estatutos y plan de trabajo de la ARAR. - Elegir democráticamente a los dirigentes más idóneos.

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - ARAR carece de una oficina implementada y de apoyo logístico adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con una ARAR fuerte y autosuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la instalación de una Oficina a través de proyectos y convenios con instituciones cooperantes. - Implementar y capacitar un Equipo Logístico.

Caza Furtiva

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una organización comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un Comité de Vigilancia Comunal activo y capacitado. - Formar un Comité de Control y Vigilancia Regional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar Comités de Vigilancia comunal y Regional. - Exigir el apoyo pertinente al Estado (PNP) - Realizar convenios con las FFAA para la capacitación de los guarda comunales. - Mejorar la eficiencia en la captura y la esquila.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de armamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con el armamento adecuado para combatir a los cazadores furtivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar un porcentaje de la venta de la fibra de vicuña para la compra de armamento. - Solicitar el apoyo a instituciones públicas y privadas.
<ul style="list-style-type: none"> - No se cumplen con las leyes y sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - La ARAR y la SNV deben contar con el apoyo y asesoramiento de un buffet de abogados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar convenios con universidades y entidades públicas.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de medios económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - ARAR con capacidad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar un porcentaje de la venta de fibra al mantenimiento de la ARAR. - Firmar convenios con universidades y entidades privadas para elaborar proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una red de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con radios de comunicación en cada comité de manejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar convenios con entidades competentes en la materia. - Solicitar donaciones.

4. Asociación Regional de Ayacucho

Fortalecimiento Institucional

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de líderes. - Organización inadecuada de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir el cambio en el comportamiento de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un reglamento interno de la comunidad.
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de asistencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación general de la población en acciones de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar convenios con entidades estatales, nacionales y extranjeras.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personería jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar una empresa autogestionaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar personal profesional, para cursos de capacitación en todos los distritos de manera permanente.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de currícula educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar una nueva currícula educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar se establezca una currícula acorde a la realidad.
<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de costumbres de participación comunal: minka, ayni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revalorar costumbres de colaboración mutua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover actividades conjuntas entre familias y las comunidades campesinas.

Caza Furtiva

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal preparado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y autocapacitación en las comunidades campesinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar cursos dictados por instituciones militares y la PNP.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de armamentos adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que las comunidades estén armadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar mecanismos adecuados para la adquisición de armas.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de equipos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir, cuidar y dar mantenimiento a los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar operadores de equipos y ubicar éstos en lugares adecuados.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de movilidad para transporte rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr mecanismos de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proyectos y convenios con instituciones públicas y privadas.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de coordinación entre el CONACS, la SNV y las comunidades campesinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una comunicación permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar talleres de planeamiento sobre ésta área de interés.

Control y Manejo de la Fibra

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION
- Falta de organización entre las comunidades.	- Elegir buenos representantes en las comunidades a nivel central.	- Formar líderes con capacitación permanente.
- Carencia de equipos sofisticados para la esquila. - Falta de tecnologías apropiadas.	- Adquisición de maquinarias y equipos para industria textil.	- Proveer mayor calidad de fibra.
- Buscar nuevos mercados.	- Vender nuestro producto al mercado de mayor cotización.	- Proveer mayor producción de fibra.
- Carencia de un centro de acopio con seguridad.	- Financiar para la ejecución de un local propio.	- Construir un local adecuado con seguridad propia.

Nuevas Tecnologías

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION
- Falta de capitalización.	- Lograr el bienestar de todas las comunidades campesinas.	- Gestionar financiamiento a entidades privadas o estatales, mediante convenios o créditos a mediano y largo plazo.
- Falta de personería jurídica.	- Lograr ser una mediana o pequeña empresa autogestionaria legal.	- Gestionar el reconocimiento legal ante los Registros Públicos.
- Falta de organización.	- Lograr el compromiso de las comunidades campesinas para trabajar organizadamente para el usufructo de la fibra.	- Realizar talleres y cursos sobre organización, liderazgo y gestión empresarial.
- Falta de capacitación y asesoramiento.	- Lograr el mecanismo de aprendizaje continuo sobre la utilización de nuevas tecnologías.	- Realizar convenios con universidades, organismos nacionales e internacionales.
- Falta de mercado.	- Lograr obtener mejores productos (de mayor calidad) para la aceptación en los mercados internacionales.	- Gestionar el asesoramiento internacional en negociaciones internacionales de exportación e importación.
- Falta de maquinaria y equipos adecuados para la esquila.	- Obtener maquinaria y equipos de última tecnología.	- Gestionar mecanismos adecuados (financiamiento, convenios) para la obtención de maquinarias.

5. Asociación Regional de Cusco

Investigación y Manejo

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Escaso o nulo presupuesto para investigación y manejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr el presupuesto nacional dentro de la política agraria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar propuesta de Ley al Congreso para contar con presupuesto sostenido para la investigación. - Firmar convenios de investigación con entidades nacionales e internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> - Escaso personal profesional especializado dedicado a la investigación, transferencia, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr constituir un centro de investigación, sistematización y de transferencia tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar y seleccionar técnicos profesionales con mística e identificados con el sector. - Gestionar la derogación de los dispositivos legales que limitan el desarrollo del recurso. - Presentar propuesta de Ley al congreso.
<ul style="list-style-type: none"> - Legislación agraria que no está de acuerdo al sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Derogar dispositivos legales que atentan contra la organización, producción, manejo y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la mejora y adecuación de la Ley 26496 de acuerdo a las exigencias de conservación y preservación.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de sistematización de experiencias sobre avances en el manejo, producción y transformación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr implementar un centro de sistematización, información y transferencia tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el interés de los CCMV para el procesamiento y aplicación de la investigación. - Discutir los resultados sistematizados en los CCMV y difundirlos local, regional, nacional e internacionalmente.

Ecoturismo y Mercado

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de identificación de áreas potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con información clasificada (demanda internacional). 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar convenios con instituciones públicas y privadas.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de equipamiento e implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información de áreas aptas de turismo (vías de comunicación) 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover festivales en zonas potenciales.

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de volumen de fibra exportable. - Convenio IVC por 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de producción y productividad de fibra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Esquilar la mayor cantidad posible de vicuñas. - Consolidar el sistema de comercialización de la SNV. - Mejorar las condiciones técnicas de equipamiento y tecnología.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento y espíritu de progreso. - Falta de organización y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una comunidad campesina con actitudes de progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a las comunidades campesinas aptas para el cambio de actitud. - Promover la capacitación y organización de las comunidades.

Fortalecimiento Institucional

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conciencia, comunicación, motivación y pérdida de valores . 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de actitudes de los integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar cursos, talleres y escuelas campesinas. - Promover la mejora de los estilos de vida. - Motivar los buenos hábitos.
<ul style="list-style-type: none"> - Hermetismo. - Falta de capacitación permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - Capacitación permanente en organizaciones empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a los cursos de capacitación. - Programar más cursos y eventos.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de liderazgo en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr liderazgo con propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar Escuelas de Líderes. - Identificar líderes locales naturales con identidad.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacidad en gestión empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr ser una organización administrada empresarialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar eventos de trascendencia para la gestión empresarial. - Difundir los logros y potencialidades de una mayor capacidad de gestión.

Caza Furtiva

LIMITANTES	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Legislación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con nueva legislación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar constantemente con la policía ecológica y otras autoridades competentes. - Consultar a las comunidades. - Realizar campaña de sensibilización en medios de comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de equipamiento, armamento, binoculares y radios de comunicación. - Falta de constante capacitación de los guardas comunales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr protección legal de los guardas comunales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar convenios con instituciones nacionales e internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de infraestructura, construcción de puestos de vigilancia, acceso a carreteras y movilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guardas comunales técnicos y profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar gestiones ante el Estado y el Congreso para participar en la elaboración de leyes. - Crear una Escuela de Guardas Comunales. - Establecer estrategia conjunta de protección.

6. Asociación Regional de Huancavelica

Organización y Fortalecimiento Institucional

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de documentación legal y local propio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la reorganización de la ARHC y que las dirigencias cuenten con personería jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Legalizar la personería y documentos normativos. - Reorganizar la ARHC de las bases con transparencia. - Elaborar estatutos y registros con comités comunales de vicuñas.
<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades no afiliadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con la representatividad de todas las comunidades vicuñeras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inscribir todas las comunidades vicuñeras de Huancavelica.
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con autosostenibilidad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportar porcentaje de la venta de fibra. - Establecer convenios con instituciones estatales y privadas para realizar proyectos y buscar financiamiento.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con personas capacitadas y conscientes de su desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar encuentros, congresos, y/o talleres departamentales. - Realizar convenios con las universidades, institutos, del ámbito local, regional y nacional. - Formar líderes.
<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de equipos de comunicación (Internet, teléfono, radio, celular). 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar convenios para la elaboración de proyectos y buscar financiamiento. - Iniciar una Red de Acción entre instituciones del Estado y privados, locales, regionales y nacionales.
<ul style="list-style-type: none"> - Reglamentos, leyes y decretos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con una ley que ampare a las comunidades criadores de vicuñas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar Propuesta (anteproyecto) de Ley para derogar el DS 053.

Comercialización y Financiamiento

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION
- Falta de control de calidad de la fibra.	- Implementación y capacitación.	- Preparar propuestas ante las fuentes cooperantes para la implementación de equipos de esquila. - Proveer capacitación sobre esquila, evaluación de fibra y dosificación técnica de los animales.
- Falta de marketing y precios bajos.	- Difundir la producción por medio del mercado.	- Mejorar la calidad de la producción de la fibra. - Realizar trabajos de marketing vía Internet y cartas directas.
- Monopolios fortalecido por desconocimiento de canales de comercialización.	- Romper monopolio.	- Supervisar el cumplimiento de convenio. - Realizar estudios de mercado.
- Venta de materia prima.	- Incluir valor agregado.	- Implementar industria textil de la fibra de vicuña.
- Falta de recursos económicos.	- Desarrollo sostenido por medio de fuentes de financiamiento.	- Concertar alianzas estratégicas.
- Falta de información sobre fuentes cooperantes y/o financieras, y falta de propuestas de proyectos.	- Concertación con entidades cooperantes. - Apalancamiento de recursos por medio de formulación de proyectos.	- Solicitar apoyo de las ONG's y otras instituciones. - Formular el Plan Estratégico y desarrollar propuestas.

Producción

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION
- Pastizales.	- Manejar e instalar pastos.	- Propagar y transplantar pastos naturales. - Instalar cercos ganaderos.
- Sanidad.	- Cuidar preventivamente la salud de la vicuña.	- Realizar tratamiento sanitario oportuno de los animales domésticos. - Evitar el contacto con otras especies domesticas.

Protección y Conservación

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el manejo de las vicuñas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar el mejoramiento genético de la fibra. - Investigar los pastos de montaña alta, aguas y suelos. - Evaluar la producción de vicuñas en semi - cautiverio y silvestre.
<ul style="list-style-type: none"> - Forma de organización del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Combatir la caza furtiva y el tráfico ilícito de producción de la vicuña. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un Sistema de Control y Vigilancia efectivo.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación entre comunidades vicuñeras. - Falta de sensibilización e identificación con la vicuña. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar en el comunero el amor por su cultura, y su reconocimiento como parte de su potencial, identidad, cultura y afinidad a la vicuña. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concientizar a las comunidades productoras del recurso vicuña.
<ul style="list-style-type: none"> - Legislación actual inadecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influenciar para lograr un marco legal apropiado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer proyectos de ley conforme a la realidad existente.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control sanitario en animales domésticos en comunidades vicuñeras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con una organización nacional de prevención de las enfermedades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de control sanitario.

7. Asociación Regional José Carlos Mariátegui

Mercados y Comercialización

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Ecoturismo: falta de promoción, mejoramiento de vías de acceso y de hospedaje y desconocimiento de las agencias de turismo sobre el recurso vicuña. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización sólida. - Capacitación. - Asesoramiento técnico, promoción y difusión. - Contar con instalaciones turísticas adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir conocimientos sobre el recurso y sus ámbitos de vida (Internet, correo electrónico y otros medios de comunicación). - Construir hospedajes.
<ul style="list-style-type: none"> - Comercialización de fibra: convenio de comercialización (consorcio internacional), D.S. 089 - 2001 (IGV + ISC). 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la organización. - Identificación de nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reestructurar y revisar el Convenio y D.S. 089. - Asesorar a la Asociación con expertos de comercio exterior.
<ul style="list-style-type: none"> - Artesanía: falta de capacitación (tejidos e hilados) y cantidad de materia prima (fibra corta, braga). 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos ingresos económicos. - Mejorar la condición de vida del criador. - Identificar nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar en transformación de la fibra en artesanía. - Promover nuevos productos. - Buscar mercados en el exterior.

Sanidad

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION.
<ul style="list-style-type: none"> - Hacinamiento de vicuñas en cercos permanentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cercos permanentes ampliados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar préstamos y formar de empresas multicomunales.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de medios económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios institucionales firmados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la concertación.
<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado manejo (intromisión de animales domésticos en cercos permanentes). 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad concientizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones comunales y familiares.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitaciones en temas de sanidad. - Desconocimiento de aspectos sanitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promotores comunales capacitados en sanidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar cursos de capacitación en temas de sanidad.

Recursos Financieros

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION.
- Faltan relaciones interinstitucionales.	- Establecimiento de convenios con objetivos específicos.	- Concertar y concretar convenios.
- Falta capacidad de negociación.	- Capacitación en gestión y desarrollo adecuado y permanente.	- Promover alianzas estratégicas para cursos - talleres y programas - permanentes para la obtención de recursos.
- Falta de conocimiento administrativo y financiero.	- Seguimiento y control de recursos.	- Instalar y capacitar al Comité de Control y Fiscalización.
- Pocas entidades financieras interesadas en el sector.	- Perfil institucional sólido y autogestionado.	- Desarrollar Plan Estratégico Integral Empresarial (optimizar la fibra de la vicuña para que sirva como garantía).
- Falta inserción a las entidades de exportación.	- Promover convenios nacionales e internacionales.	- Firmar y ejecutar convenios.

Caza Furtiva

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION.
- Equipamiento CCMV.	- Implementación de casetas de vigilancia (Guardas comunales).	- Controlar y vigilar el recurso de manera permanente.
- Incumplimiento de la legislación (Caza furtiva).	- Servicios de asesoría legal.	- Velar por los intereses de los CCMV.
- Desorganización.	- Organización sólida (Lograr una autorización, un dispositivo legal).	- Mejorar la capacidad de gestión y de organización.

Tecnología

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION.
- Limitado conocimiento en manejo integral de la vicuña.	- Elaborar un Plan de Manejo Integral para la vicuña.	- Evaluar los sistemas de manejo.
- Limitada promoción y difusión de tecnología.	- Adoptar nuevas tecnologías en crianza y procesamiento de la fibra.	- Procesar la fibra. Aplicar la esquila mecanizada y el uso de pastos naturales y cultivos. - Implementar proyectos en reproducción de vicuñas.
- Reducida capacitación y asistencia técnica.	- Efectuar capacitación en nuevas tecnologías y asesoramiento técnico de entidades competentes.	- Capacitar técnicas y difundir materiales de investigación.

Fortalecimiento Organizacional

LIMITANTES	OGAP'S	LINEAS DE ACCION.
- Desorganización.	- Promover la mejora organizativa de los comités.	- Convocar a asambleas y a reuniones para mejorar la comunicación e integración.
- Falta de capacitación.	- Promover el cambio de actitud y nuevos conocimientos.	- Ejecutar talleres y cursos.
- Carencia de modelo empresarial.	- Contar con un modelo empresarial acorde con nuestra identidad.	- Evaluar las normas legales. - Efectuar talleres para la gestión empresarial (empresa de tipo comunal autogestionaria).

8. Asociación Regional de Lima

Fortalecimiento Comunal

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
- Falta de organización.	- Elaboración y aprobación de estatutos, intereses y registro de los mandatos en los Registros Públicos.	- Apoyar a las comunidades con asesoramiento legal contable y técnico.
- Trámites engorrosos.	- Simplificación de trámites administrativos en los Registros Públicos.	- Reclamar a través de la Asamblea Nacional de la SNV a la Oficina de Registros Públicos.
- Falta de titulación de tierras.	- Normas legales que determinan la propiedad comunal en caso de conflictos.	- Exigir que la posesión sea requisito fundamental e indispensable para la titulación.
- Falta de vías de comunicación.	- Construcción de carreteras, puentes e instalación de radio receptores.	- Conseguir financiamiento en los organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Falta de tecnología y liderazgo.	- Buscar financiamiento para desarrollar cursos de capacitación.	- Realizar convenios con Ministerio de Agricultura, ONG's, embajadas y Fondo Contra Valor Perú - Canadá.

Nuevos Mercados

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
- Falta de compradores con mejores precios.	- Tener encargados del análisis de los mercados internacionales.	- Estandarizar la calidad y cantidad de la fibra para exigir mejores precios.
- Falta de organización comunal multicomunal y regional.	- Contar con una suficiente producción de fibra y artesanías para abastecer el mercado interno y externo.	- Organizar a la comunidad para cohesionar las empresas multicomunales.
- Falta de talleres para descordado, predescordado y confecciones a fin de incorporar mayor valor agregado.	- Asociaciones regionales con talleres de descordado y producción de artesanías.	- Organizar, conseguir financiamiento y capacitar al personal.

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
– La producción de fibra es insuficiente de acuerdo a la demanda del nuevo mercado.	– Aumentar la producción de fibra y mejorar la vida de los beneficiarios.	– Incentivar a nuevas comunidades que tienen vicuñas a explotar este recurso organizando sus comités.
– Falta de una Ley que promueva e impulse la venta de fibra transformada con valor agregado.	– Promulgar una Ley que favorezca y promueva la venta de prendas de vicuña con valor agregado.	– Elaborar proyectos de Ley que favorezcan la comercialización de productos transformados.

Manejo Técnico de la Vicuña

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
– Mal manejo de pastos y abrevaderos.	– Contar permanentemente con personal capacitado en las comunidades campesinas.	– Capacitar y dotar de tecnologías.
– Falta de transferencia tecnológica.	– Redistribuir tecnología adquirida a otras comunidades.	– Conseguir financiamiento nacional e internacional (ONG's, embajadas, entre otros).
– No existen suficientes medicinas.	– Contar con la capacidad de combatir todo tipo de enfermedades y/o plagas, parásitos, con zootecnistas. – Mejoramiento genético y reproductivo con personal de las comunidades.	– Elaborar proyectos de desarrollo, infraestructura, producción, etc, por medio de convenios.
– Falta de maquinarias procesadoras.	– Producción sistemática de productos afines a la fibra de vicuña. – Operadores de las maquinarias necesariamente que sea personal de los comités comunales.	– Solicitar se promulguen Leyes sobre la protección de la vicuña y la comercialización de sus productos.
– Falta de industrialización de la fibra.	– Producción exclusiva de prendas de vestir de acuerdo a la exigencia del mercado internacional, por consiguiente, la valorización de nuestros productos serán más altos, y se contará con patentes propias.	– Disponer de la participación de todos (recursos humanos) para hacer realidad lo proyectado en el Plan Estratégico 2002 - 2015 de la SNV.

Caza Furtiva

LIMITANTES	OGAP'S	LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - El incumplimiento del D.L. 26496 y su Reglamento por instituciones del Estado (Ej. MINAG, PNP y fiscalía). 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con una Ley que institucionalice a los guardas comunales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concientizar y organizar a los comuneros y a sus comunidades. - Reorganizar e institucionalizar las comunidades.
<ul style="list-style-type: none"> - Deben existir normas legales y reglamentos que amparen la creación e institucionalización de los guardas comunales. 		<ul style="list-style-type: none"> - Exigir la participación de la SNV en los proyectos de Ley que se refieren a la vicuña y todo lo que compete a esta. - Solicitar apoyo financiero al Estado, a instituciones privadas (ONG's), mediante convenios.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal capacitado y adiestrado para ocupar el cargo de guardas comunales, los mismos que deben ser remunerados y contar con seguro de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con guardas comunales capacitados, adiestrados, remunerados, asegurados y equipados adecuadamente para hacer frente a los cazadores furtivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigir un proyecto de Ley que norme a los guardas comunales.
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un equipamiento adecuado de armamento, movilidad, radio de comunicación, puestos de vigilancia. 		<ul style="list-style-type: none"> - Exigir el cumplimiento de las Leyes penales para los cazadores furtivos.

