

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Incidencia de la transferencia de fondos públicos mediante concursos, del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno - Cusco en la Valorización de Activos de las Familias Rurales Pobres en la Provincia de Canchis - Cusco del 2009 al 2017.

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social
que presenta:

Marina Diaz Mejia

Eric Segundo Escalante Cardenas

Cesar Francisco Sotomayor Calderon

Asesora:

Mg. Mariela Trelles Cabrera

Lima, 2022

RESUMEN

Los programas y proyectos sociales ejecutados por el Estado para luchar contra la pobreza, utilizan estrategias, enfoques y mecanismos para lograr sus objetivos, los cuales generalmente no se sistematizan, y no se analizan los procesos de gestión del conocimiento que pueden generar valor agregado. Una de estas experiencias, es la presente investigación, desde la cual se quiere aportar, a mejores intervenciones desde el Estado. La presente tesis analizó el proceso de transferencia de fondos públicos mediante concursos del **Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco, para la Valorización de Activos de las Familias Rurales en la Provincia de Canchis del 2009 al 2017**, enfatizando las estrategias de dicha transferencia desde su diseño, hasta su ejecución.

La investigación revisó una vasta documentación dejada por el proyecto, en los planes operativos, informes de gestión, casos sistematizados y evaluaciones de medio, término, y final. Luego se visitó a 23 familias ex usuarias, 21 organizaciones y 6 distritos del Proyecto para conocer el estado de sus *activos* valorizados y finalmente su impacto en el territorio. También, se entrevistó a exregidores municipales ex facilitadores, asistentes técnicos y ex funcionarios del *Proyecto Corredor*. Las familias demostraron que los activos más valorizados son los humanos; es decir el capital humano, ya que a partir de ellos se capitalizan los activos sociales, culturales, físicos, y financieros. Esta experiencia está siendo recogida por los gobiernos locales de la zona y por sectores públicos como MINAGRI (actualmente MIDAGRI), FONCODES, y otras como el BID y el BANCO MUNDIAL. La metodología de la presente investigación es *cualitativa*, debido a ello priorizaremos las percepciones, y experiencias personales, de los propios usuarios y principales actores. La forma de investigación es un *Estudio de Caso*, por ello los resultados encontrados serán válidos eminentemente para la localidad y para el proyecto que se investigó; sin embargo, algunos resultados pueden ser aplicados a experiencias similares.

El mencionado proyecto, registra innovaciones en el marco de la Gerencia Social cuyos resultados ameritan conocerse. En esta investigación se muestra de qué manera los mecanismos de la Gerencia Social pueden ser implementados; y cómo estos, lograron que las familias usuarias organizadas hagan uso de sus potencialidades para valorizar sus activos en forma perdurable y sostenible en el tiempo.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedicamos a las mujeres y hombres del mundo andino de Canchis, por su ánimo y su *terca* esperanza en vivir mejor.

Nuestro trabajo lo dedicamos también a los equipos técnicos comprometidos con el cambio.

*Kay k'uski llank'anaqa Qanchi anti warmi
qharikunapaqmi, imaynatas paykuna allin kausayta
maskharinku.*

*Hinaspapas kay llank'anata mosoq kausay munaq
equipo técnico nisqakunapaqmi.*

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la divinidad que habita entre lagunas, y árboles, y alumbra desde su cielo prometedoramente azul

Gracias a nuestros seres queridos tan amados, por su gran apoyo

También agradecemos a Marcela por dirigir tan valiosa maestría, a los profesores tan competentes, especialmente a nuestra asesora Mariela Trelles

Agradecimiento también a los actores del *Proyecto Corredor Puno- Cusco* que nos brindaron información para hacer posible esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	2
LISTADO DE SIGLAS Y ACRONIMOS.....	10
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	18
1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	19
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1. ENFOQUES Y CONCEPTOS.....	20
2.1.1.Enfoques.....	20
2.1.2.Conceptos	32
2.2. MARCO NORMATIVO VINCULADO AL DESARROLLO RURAL.....	47
2.2.1.Políticas transversales de apoyo al sector rural.....	47
2.2.2.Políticas de apoyo y lucha contra la pobreza rural	48
2.2.3.Políticas de apoyo al desarrollo productivo rural con énfasis en la agricultura familiar.....	49
2.3. MARCO REFERENCIAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO DEL	51
CORREDOR PUNO CUSCO	51
2.3.1.Antecedentes	51
2.3.2.Objetivo del Proyecto Corredor.....	52
2.3.3.Componentes.....	52
2.3.4.Ámbito de intervención	53
2.3.5.Características de la población usuaria.....	54
2.3.6.Organización institucional del <i>Proyecto Corredor</i>	56
2.3.7.Estrategia de concursos para la asignación de recursos públicos a la población usuaria	58
2.4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL AMBITO DE INVESTIGACIÓN	60
2.4.1.Caracterización de la población rural de la provincia de Canchis.....	60
2.4.2.Principales actividades económicas de la provincia de Canchis.....	61

2.4.3.Emprendimientos promovidos y cofinanciados por el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco en la provincia de Canchis en el periodo 2001-2008.....	64
2.5. APORTES DE IMPORTANTES INVESTIGACIONES EN DESARROLLO RURAL, AL MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO CORREDOR.....	66
CAPÍTULO III.....	70
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.1. DESCRIPCION DE LA METODOLOGÍA	70
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.	71
3.3. UNIVERSO Y MUESTRA.....	71
3.4. VARIABLES E INDICADORES.....	72
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN	73
CAPÍTULO IV.....	74
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	74
4.1. ESTRATEGIAS DE LA TRANSFERENCIA DE RECURSOS VIA CONCURSOS PARA LA VALORIZACION DE LOS ACTIVOS FAMILIARES <i>DEL PROYECTO CORREDOR</i> EN EL MARCO DE LA GERENCIA SOCIAL.....	74
4.1.1.Etapa de diseño e implementación en el primer año	78
4.1.2.Inicio en la reformulación de estrategias a partir del POA 2002.....	82
4.1.3.Consolidación y expansión de las innovaciones	84
4.1.4.Innovaciones identificadas en la evolución del Proyecto Corredor y su incidencia en la valorización de los activos, según la Gerencia Social89	
4.2. RESULTADOS DE VALORIZACIÓN DE LOS ACTIVOS EVIDENCIADOS POR EL PROYECTO DURANTE SU EJECUCIÓN Y A LA CULMINACIÓN	99
4.3. LA VALORIZACIÓN DE ACTIVOS DESDE LA VISIÓN DE LOS ACTORES	101
4.3.1.Rol de las familias organizadas en la implementación de la estrategia de fondos concursables	101
4.3.2.Valorización de los activos e incidencia en las familias y su territorio106	
4.3.3.Análisis final sobre la valoración de los activos	135
4.3.4.Incidencia en el desarrollo territorial.....	138
CAPÍTULO V.....	142
CONCLUSIONES.	142
5.1. EN CUANTO A LA ESTRATEGIA, ENFOQUES Y MECANISMOS DEL PROYECTO. ..	143
5.2. SOBRE EL ROL DE LAS FAMILIAS ORGANIZADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FONDOS CONCURSABLES.....	145
5.3. SOBRE LA VALORIZACIÓN DE ACTIVOS	146
CAPÍTULO VI.....	148

RECOMENDACIONES	148
6.1. ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS.....	148
6.2. PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INCIDENCIA	148
6.3. PARA LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	149
6.4. PRINCIPIOS BASICOS DE GERENCIA SOCIAL A TOMAR EN CUENTA PARA EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS SIMILARES.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	153
ANEXOS	160



CUADROS, GRÁFICOS, FIGURAS Y ANEXOS

CUADROS

2.1: Ámbito inicial y final del <i>Proyecto Corredor</i>	54
2.2: Provincia de Canchis - Población Urbano-Rural según Censo 2007	60
2.3: Provincia de Canchis distribución PEA según actividad económica según censo 2007	61
2.4: Planes de negocio en la provincia de Canchis promovidos por el <i>Proyecto Corredor</i> durante 2001 al 2008.	64
3.1: Definición de variables	72
4.1: Etapas de implementación del <i>Proyecto Corredor</i>	76
4.2: Capacidades desarrolladas	108
4.3: Transmisión de conocimientos a terceros	111
4.4: Desarrollo de capacidades a nivel generacional	113
4.5: Liderazgo y desenvolvimiento.	114
4.6: Desarrollo y gestión de emprendimiento.	116
4.7: Formalización de las organizaciones	118
4.8: Vigencia y gestión de la Asociación	119
4.9: Capacidad de relacionamiento institucional	121
4.10: Medios de promoción comercial utilizados	122
4.11: Organizaciones lideradas según género	124
4.12: Respeto y promoción de la cultura local	126
4.13: Incremento de valor cultural	127
4.14: Destino de los ingresos	131
4.15: Uso de servicios financieros a la fecha de estudio	132
4.16: Productos financieros utilizados.	133
4.17: Activos físicos incrementados	134

GRÁFICOS

2.1: Brecha de pobreza urbano rural 2007-2016	43
2.2: Tipo de usuarios del Proyecto Corredor	55
2.3: Proceso de asignación de recursos mediante concurso del Comité Local de Asignación de Recursos (<i>CLAR</i>)	59
2.4: Ubicación de la Provincia de Canchis	63
2.5: Planes de Negocios: <i>Provincia</i> de Canchis según Línea de Negocio	65
4.1: Ciclo para el financiamiento y asistencia técnica en un PDN	81
4.2: Innovaciones del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (PDCPC) y Gerencia Social	90
4.3: Dimensiones en valorización de los activos	136

FIGURAS

2.1: Diez capacidades funcionales humanas centrales del capital humano	23
---	----

ANEXOS

01: Matriz de <i>Operacionalización de Variables</i>	161
02: Guías de entrevistas por tipo de actores	163
03: Resumen de resultados Taller grupo focal	174
04: Provincia de Canchis: Población por grupo etario al 30 de junio 2015	184
05: Provincia de Canchis: Distribución de PEA por Actividad Económica por Distrito, según censo 2007	185
06: Fotografías	186
07: Propuesta para el diseño de un programa nacional de asistencia técnica dirigido a los productores rurales.	193

LISTADO DE SIGLAS Y ACRONIMOS

AT	: Asistencia Técnica
BM	: Banco Mundial
CBC	: Centro Bartolomé de las Casas
CC	: Comunidad Campesina
CE	: Coordinación Ejecutiva del Proyecto
CENAGRO	: Censo Nacional Agropecuario
CIAS	: Comisión Interministerial de Asuntos Sociales
CIID	: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
CLEA	: Comité Local de Evaluación y Aprobación
CLAR	: Comité Local de Asignación de Recursos
EE	: Endeudamiento Externo
ENDR	: Estrategia Nacional de Desarrollo Rural
EPPA	: Evaluación de la pobreza con participación de los afectados
FONAE	: Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad
FEAS	: Fomento a la transferencia tecnológica
FARTAC	: Federación Agraria Revolucionaria Túpac Amaru del Cusco
FONCODES	: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
FIDA	: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GS	: Gerencia Social.
IFI	: Institución Financiera de Intermediación
IEP	: Instituto de Estudios Peruanos
IFN	: Inversiones Facilitadoras de Negocios (infraestructura)
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
MARENASS	: Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
MINAGRI	: Ministerio de Agricultura y Riego
MIMP	: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MIDIS	: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
NEC	: Núcleo Ejecutor Central
OCDE	: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OLP	: Oficina Local del Proyecto
ODEL	: Oficina de Desarrollo Económico Local
OA	: Otros Actores de Proyecto Corredor

OU	: Organizaciones Usuarias del Proyecto Corredor.
ODM	: Objetivos del Desarrollo del Milenio
ODS	: Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDCPC	: Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno - Cusco
PCM	: Presidencia del Consejo de Ministros
PDN	: Plan de Negocio
PfN	: Perfil de Negocio
PJ	: Personería Jurídica
POA	: Plan Operativo Anual
PRODERM	: Proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones
REMURPE	: Red de Municipalidades Rurales del Perú
ROU	: Representante de Organizaciones Usuarias del Proyecto Corredor
SAT	: Servicios de Asistencia Técnica
UEP	: Unidad Ejecutora del Proyecto



INTRODUCCIÓN

La presente tesis investigó una de las iniciativas sociales ejecutadas desde el Estado, para disminuir la pobreza rural, utilizando enfoques de participación y fortalecimiento de capacidades. Este es el caso del **Proyecto de Desarrollo del Corredor PUNO-CUSCO** y su contribución a la Valorización de Activos de las Familias Rurales en la Provincia de Canchis, del 2009 al 2017, al cual denominaremos en esta tesis como *Proyecto Corredor*, cuyo análisis en la perspectiva de su replicabilidad y escalamiento puede contribuir a la construcción de estrategias y mecanismos operativos para el desarrollo rural bajo los principios de la Gerencia Social, como la facilitación, transparencia, ética y desarrollo, fortalecimiento de capacidades, flexibilidad organizacional, e inclusión social.

La tesis se enfocó en investigar *la estrategia de transferencia de fondos públicos mediante concursos del Proyecto Corredor Puno-Cusco, y su incidencia para la valorización de los activos de las familias rurales pobres de la provincia de Canchis en el departamento del Cusco*. Esta investigación contribuye a visibilizar los fundamentos de la Gerencia Social, desde una conceptualización territorial, considerando los lugares involucrados, su ejecución y el desarrollo de innovaciones en un marco de flexibilidad y adecuación para brindar mejores servicios frente a un contexto cambiante.

Para la investigación se utilizó el *método cualitativo*, siendo de especial interés conocer las experiencias, opiniones, y percepciones de los actores principales, y a través de ello aprender de los aciertos y dificultades que pueden ocurrir cuando se implementa un proyecto de estas características.

La forma de la investigación corresponde a un *estudio de caso*, ya que se refiere de manera particular a una experiencia concreta, cuyos resultados serán aplicables específicamente a esta localidad; salvo algunas características similares que se encuentren en otras experiencias en las cuales los hallazgos podrían constituir un referente de manera parcial.

La investigación tuvo como escenario la provincia de Canchis del departamento del Cusco, habiéndose involucrado 23 familias apoyadas por el *Proyecto Corredor*.

El trabajo se dirigió a investigar y analizar las particularidades de la estrategia de concursos en la provincia de Canchis referente a la transferencia de recursos

públicos a las familias rurales en situación de pobreza. Debemos resaltar que el proyecto fue elegido por el FIDA como un modelo para América Latina y el Caribe.

Dicha investigación se inició con la revisión de información documentaria para, en un segundo momento, efectuar las entrevistas en campo, a fin de recoger testimonialmente la interacción de las familias con el *Proyecto Corredor* y la percepción de la influencia y aportes del proyecto a su situación actual en el espacio familiar y en su territorio.

Las variables consideradas en el diseño de la investigación son por un lado los **enfoques y mecanismos de la estrategia** de concursos para la transferencia de fondos públicos, así como el **rol de los usuarios del Proyecto Corredor** y la **valorización de activos** por las familias usuarias del proyecto.

El objetivo principal de la presente investigación, fue:

Identificar el aporte de la estrategia de transferencia de fondos públicos mediante concursos implementados por el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco; en la valorización de los activos de las familias rurales pobres en la provincia de Canchis del departamento del Cusco para el periodo 2009 al 2017, a fin de exponer desde la Gerencia Social propuestas de mejora para proyectos de similar estructura y ejecución.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- i) Conocer los enfoques y mecanismos de la estrategia de concursos para la transferencia de fondos públicos para la valorización de los activos familiares, en el marco de la Gerencia Social,
- ii) Describir el rol desempeñado por las organizaciones de usuarios, en la aplicación de la estrategia de concursos y
- iii) Identificar los activos en los cuales tuvo mayor incidencia la estrategia desarrollada por el proyecto y su utilidad actual para las familias y el territorio.

La tesis consta de seis capítulos. En el capítulo I, se presenta y se justifica la investigación, se plantea las preguntas de investigación y se establece los objetivos. El capítulo II está referido al marco teórico, centrado en enfoques y conceptos relacionados al tema de investigación, marco normativo relacionado a políticas públicas de lucha contra la pobreza rural, marco contextual del *Proyecto*

Corredor, revisión de investigaciones anteriores y diagnóstico situacional del ámbito de investigación.

La metodología de la investigación afín a sus objetivos, se explica en el capítulo III; mientras que en el capítulo IV, se analizan los resultados de la investigación donde se expone e interpreta los cambios producidos en las estrategias, enfoques y mecanismos institucionales del Proyecto Corredor. En este capítulo también se analiza las innovaciones relacionadas con la valoración de los activos familiares. Así mismo, se describe sobre el rol de las familias en la aplicación de la estrategia de concursos, y la percepción de las mismas en la valorización de sus activos y la utilidad actual para su familia y el territorio. Los capítulos V y VI, dan cuenta de las conclusiones y recomendaciones, así como propuestas arribadas producto de la investigación; y finalmente se presentan los anexos y la bibliografía revisada para la presente investigación.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace algunas décadas, el país realiza esfuerzos dirigidos a disminuir la pobreza en el sector rural con financiamiento público y privado; así como, de la cooperación internacional, bajo este objetivo se implementan programas sociales y proyectos con diferentes enfoques y estrategias. Pese a estos esfuerzos el índice de pobreza aún permanece alto en las zonas rurales, especialmente en sierra y selva.

Las cifras divulgadas por el INEI, muestran que el promedio general del porcentaje de la pobreza total del país en los últimos 10 años habría disminuido casi 22 puntos, decreciendo de 42,4% en el 2007 a 20.7% en el 2016; no obstante, se observa que este porcentaje en el sector rural es mayor al promedio nacional, alcanzando en el año 2016 al 43.8% (INEI 2017: s/p).

El análisis desagregado por región natural y dominio geográfico, nos muestra que en la sierra rural el porcentaje de la población pobre es más alto, 47.8% al 2016, seguido por la selva rural con un 39.3% y distante la costa rural con el 28.9%. Podemos concluir que no obstante el crecimiento económico registrado en los últimos años; así como, la intervención de programas sociales, la reducción de la pobreza en la población rural en la sierra es mínima y aún continua; por ello, surge como una tarea pendiente principalmente del Estado, la implementación de estrategias más efectivas y focalizadas para disminuir la pobreza rural y en especial de la sierra.

La pobreza rural, sobre todo en los casos extremos, permanece casi inalterable a pesar del incremento en el financiamiento de programas y proyectos. Esta última afirmación se fundamenta en la siguiente cita del INEI:

Es casi el doble de lo que se venía invirtiendo. Los programas de asistencia social, vinculados al desarrollo social del ser humano como, amparo, asistencia y promoción la igualdad de oportunidades aumentaron en más del 100% su presupuesto en los últimos 6 años, pasando de 2,20 millones de soles en el 2010 a 5,14 millones de soles en el 2015, incremento que coincide con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), institución que ejecutó la mayor proporción de este monto. (INEI 2017: s/p).

Esta persistencia de la pobreza rural, genera interrogantes sobre la eficiencia y eficacia de las estrategias aplicadas por diferentes programas en relación a la sostenibilidad de sus acciones para disminuir o evitar la dependencia de las familias a estos programas sociales. El éxito de una estrategia podría ser medido en la continuidad de sus resultados una vez retirado el Programa del territorio. En otras palabras, la sostenibilidad logra que los cambios permanezcan más allá de la continuación del proyecto, de su asesoramiento y financiamiento.

En el marco de esta reflexión, la investigación se propuso analizar la experiencia del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco - PROYECTO CORREDOR, implementado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, FONCODES, el Ministerio de Agricultura y Riego, (MINAGRI), con apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, (FIDA). El análisis que se planteó fue en relación a la estrategia innovadora de transferencia de recursos públicos mediante concursos, a organizaciones de familias rurales, cofinanciando sus emprendimientos en base a sus potencialidades. Este proyecto se diseñó con una propuesta de asignación de recursos bajo la estrategia de concursos, pero luego fue integrando los enfoques de facilitación y participación para el desarrollo de capacidades de la población rural en el marco de los principios de la Gerencia Social.

Nos parece importante investigar la estrategia del Proyecto Corredor aplicada entre el 2001 y 2008, para conocer si contribuyó al desarrollo de capacidades, promovió la valorización de activos y si los resultados continúan a cargo de las familias usuarias aun cuando el Proyecto Corredor concluyó sus acciones. En esta línea, es importante conocer después de algunos años de concluido el proyecto si esta valorización ha disminuido, permanece igual o se ha incrementado y si así fuera, cuál es la utilidad actual en el desarrollo de las familias rurales y de sus territorios.

Interesa conocer la contribución del *Proyecto Corredor*, a la reducción de la pobreza y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de ámbito rural de la provincia de Canchis; también, nos interesa contribuir al debate de políticas públicas y su aporte a una inversión eficiente.

A continuación, mostraremos de qué forma se ha recuperado la experiencia ejecutada, por el *Proyecto Corredor*, tomando en cuenta sus enfoques, mecanismos y herramientas, sistematizando sus resultados y luego contrastando esta información con un trabajo de campo, escuchando a los protagonistas que fueron usuarios del proyecto a través de entrevistas. Un referente para nuestra investigación ha sido el planteamiento de Javier Escobal (1999) quien anota, que tanto el acceso como la valorización de los activos de los ciudadanos constituyen factores claves para la superación de la pobreza y su sostenibilidad en el tiempo (Escobal, Saavedra y Torero 1999: 30-31).

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta Central:

¿Cómo ha contribuido la estrategia de transferencia de fondos públicos mediante concursos, a la valorización de los activos de las familias rurales pobres de la provincia de Canchis del Departamento del Cusco durante los años 2009-2017 en el marco del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno - Cusco?

Preguntas Específicas:

- ¿Qué enfoques y mecanismos se utilizaron para la implementación de la estrategia de concursos para la asignación de fondos públicos?
- ¿Cuál fue el rol de las organizaciones usuarias y de otros actores que participaron en la aplicación de la estrategia de concursos?
- ¿En qué activos tuvo mayor incidencia la estrategia desarrollada por el proyecto y cuál es la utilidad actual para la familia y para el territorio del corredor Puno-Cusco?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El Estado peruano viene ejecutando diferentes acciones con el objetivo de disminuir la pobreza especialmente rural, utilizando enfoques de participación, transparencia y desarrollo de capacidades. Una de estas experiencias fue la desarrollada por el *Proyecto de Desarrollo del corredor Puno-Cusco* que ejecutó sus acciones entre el 2001 y 2008 en un importante eje económico vinculando a poblaciones rurales con el mercado, y facilitando fondos públicos a familias organizadas, con iniciativas de negocios, para que contraten directamente su asistencia técnica.

Bernardo Kliksberg, en sus apuntes “Hacia una Gerencia Social Eficiente - Algunas Cuestiones Claves”, señala que la Gerencia Social eficiente, tiene que ver con la optimización de los esfuerzos del Estado y de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y en el mejoramiento de la inversión en capital humano y capital social. Kliksberg, también señala que, en la ejecución efectiva de programas sociales de gran amplitud, intervienen múltiples actores, como los sectores del gobierno central y gobiernos subnacionales, empresas, ONG, sectores de la sociedad civil, las comunidades asistidas (comunidades campesinas o nativas), resaltando especialmente la necesidad de rendir cuenta y mantener informada a la ciudadanía que “...los programas sociales deben dar cuenta permanente sobre la marcha y resultados de su gestión. La "transparencia" debe ser "activa" y debe garantizar la escrupulosidad de la operación” (Kliksberg 1999: 166).

Es importante conocer la situación de las familias usuarias luego de concluido el Proyecto, identificando el estado de situación actual de los activos que se generaron durante el desarrollo del Proyecto.

Los resultados de la tesis dan a conocer las estrategias y mecanismos operativos que se implementaron gradualmente para el desarrollo rural, bajo los principios de la Gerencia Social como la facilitación, transparencia, ética y desarrollo, fortalecimiento de capacidades; y flexibilidad organizacional.

La presente investigación enfatiza la relación sobre eficacia y eficiencia de la inversión pública respecto a la estrategia de transferencia de fondos públicos (transparente y bajo concurso) a la población rural, en el marco de los enfoques de desarrollo territorial, de demanda, desarrollo de capacidades, y valorización de sus activos.

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

Objetivo General:

Identificar el aporte de la estrategia de transferencia de fondos públicos mediante concursos implementados por el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco; en la valorización de los activos de las familias rurales pobres en la provincia de Canchis del departamento del Cusco para el periodo 2009 al 2017, a fin de exponer desde la Gerencia Social propuestas de mejora para proyectos de similar estructura y ejecución.

Objetivos específicos:

- Conocer los enfoques y mecanismos de la estrategia de concursos para la transferencia de fondos públicos para la valorización de los activos familiares, en el marco de la Gerencia Social.
- Describir el rol desempeñado por las organizaciones de usuarios, para la aplicación de la estrategia de concursos.
- Identificar los activos en los cuales tuvo mayor incidencia la estrategia desarrollada por el proyecto y su utilidad actual para las familias y el territorio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ENFOQUES Y CONCEPTOS

2.1.1. Enfoques

En el proceso de investigación se han utilizado diferentes teorías, principalmente de las ciencias sociales; también, conceptos económicos y de las ciencias humanas relacionados con el tema de investigación: Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno – Cusco. (Llamado de forma abreviada *Proyecto Corredor*).

Por las características del tema de investigación hemos priorizado el enfoque de desarrollo de capacidades, para conocer como se ha potenciado sus saberes y experiencias que son parte importante de sus activos. Asimismo, considerando que son poblaciones rurales se ha utilizado los enfoques de territorialidad y enfoque de interculturalidad, para tener en cuenta el contexto productivo territorial, y los aspectos culturales, ya que en esta parte del país es donde se ubica la mayor parte de población quechua hablante, y manifiestan la persistencia de costumbres y métodos tradicionales muy valiosos, referidos a su economía y organización social.

El enfoque de género es un gran reto a desarrollar, pues es imposible no tenerlo en cuenta ya que el desarrollo humano, a través del desarrollo de sus activos familiares, exige necesariamente equidad e inclusión en todos sus niveles y acciones.

En el enfoque de ciudadanía que articulado al enfoque de capacidades, permite analizar cómo se privilegia especialmente el desarrollo de competencias para su aprendizaje y fortalecimiento de saberes endógenos; a partir de este análisis, se sostiene que los pobladores rurales tienen su propio proceso de conocimiento, donde participan y construyen desde sus experiencias y saberes previos, por tanto, no son sujetos pasivos ni carentes de reflexión y conocimientos.

- **Enfoque de Desarrollo de Capacidades**

Amartya Sen, plantea que el desarrollo no debe tratar de adjudicar a las poblaciones pobres un modelo tal como algunos teóricos de los países desarrollados lo piensan; más bien se trata de que las mismas personas mejoren la vida que llevan según sus propias expectativas, experiencias y capacidades; es decir según las características históricas, sociales y culturales del lugar donde viven. Sen, gran economista y especialista en temas de pobreza, es tomado en cuenta como uno de los creadores de la teoría del desarrollo humano, él decía que el ser humano obtendrá mayor desarrollo cuanto tenga más posibilidades de participar y cuanto mayor sean las posibilidades de elección de horizontes futuros:

“La expansión de las libertades no solo enriquece nuestra vida y la libera de restricciones y limitaciones, sino que también nos permite ser personas sociales más plenas, que ejercen su propia voluntad e interactúan con el mundo e influyen en el mundo en el que viven” (SEN 2000: 35).

La perspectiva de la libertad de Sen nos lleva a la reflexión, de que el desarrollo no es un fin en sí mismo, sino un medio para llegar al bienestar personal y que, para lograr tal estado, concurren además otros factores y no únicamente una mejoría o incremento en los ingresos económicos; uno de esos factores es el desarrollo de capacidades del ciudadano para ser protagonista de sus propios esfuerzos para llegar al bienestar aludido por Sen.

Por su parte, Peter Morgan, ha definido *el desarrollo de capacidades*, como “... el proceso mediante el cual las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para llevar a cabo sus funciones y para alcanzar los resultados deseados a través del tiempo” (Morgan 1999-14-15).

Esta definición enfatiza dos puntos importantes: que el desarrollo de capacidades es en gran parte un proceso de crecimiento y desarrollo interno, y que los esfuerzos para desarrollar las capacidades deben estar orientados hacia resultados concretos y medibles.

Los esfuerzos de desarrollo de capacidades pueden enfocarse en diferentes niveles, que oscilan desde el nivel micro de personas, al nivel medio de las organizaciones, y hasta el nivel macro de instituciones nacionales e internacionales.

La transferencia de recursos públicos se ha realizado, a través del mecanismo de concurso conocido como, CLAR¹ “Comité Local para la Asignación de Recursos”; donde una organización local participa presentando previamente una idea de Proyecto y concursando junto con otros para que se les adjudique presupuesto y asesoría técnica. El Proyecto Corredor, ha tenido que realizar acciones previas (y luego acciones posteriores) con las familias organizadas. Por esta razón y coincidiendo con la definición de Morgan, interesa conocer si las estrategias del Proyecto Corredor han considerado solo acciones específicas para fortalecer sus capacidades en los concursos o son acciones que forman parte de una política de Estado a largo plazo con principios institucionales característicos de una Gerencia de Facilitación, que han tenido influencia en niveles medios o macros organizacionales.

La propuesta de Nussbaum, amplía y diversifica la propuesta de SEN, pues presenta una lista de “diez capacidades funcionales humanas centrales” entre las cuales define capacidades no solo intelectuales, empresariales y sociales, sino también capacidades culturales que tienen que ver con la solidaridad que practican, con sus emociones, y con la relación dinámica con su entorno natural y comunal; características importantes del mundo rural.

¹ El CLAR es el Comité Local para la Asignación de Recursos

Figura 2.1: Diez capacidades funcionales humanas centrales



Fuente: Informe “El enfoque de Capacidades de M Nussbaum: un análisis comparativo con nuestra teoría de necesidades humanas” de Ian Gough, Centro de Investigación para la Paz. (P. 183)

Muchas de estas capacidades señaladas por la autora, constituyen un marco para el análisis de acciones que el *Proyecto Corredor* ejecutó en todo el proceso con el Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR), especialmente, señalamos cuatro de ellas con las cuales están relacionadas directamente. **EL PROYECTO CORREDOR** enfatiza las capacidades de:

Vida. – Para que sean capaces de vivir una vida humana plena, de duración normal hasta su fin, sin morir prematuramente o antes de que la vida haya alcanzado sus propósitos y metas.

Sentidos, imaginación y pensamiento. – El proyecto incentivó que las y los usuarios utilicen los sentidos, de imaginar, pensar y razonar, y de poder hacer estas cosas de una forma realmente humana, es decir, informada y cultivada, gracias a una educación adecuada, (no limitada al alfabetismo) y una formación básica matemática y científica. Las familias deben ser capaces de hacer uso de la imaginación y el pensamiento para poder experimentar y producir obras auto expresivas (...). Siendo capaces de utilizar la mente de manera protegida por las garantías a la libertad de expresión, con respeto a la expresión política, artística y de culto religioso. Que sean capaces de buscar el sentido propio de la vida de forma individual disfrutando experiencias placenteras y evitando daños innecesarios.

Afiliación. – *El Proyecto Corredor* incentivó que cada persona que viva en el territorio sea capaz de vivir con otros, reconociendo y mostrando interés por otros seres humanos y comprometiéndose con diversas formas de interacción social; siendo capaces de imaginar la situación del otro y tener compasión hacia esta situación; teniendo la capacidad de empatía y disponibilidad, tanto para la justicia como para la amistad.

Control. - Sobre el entorno de cada uno, en lo Político, el *Proyecto Corredor* promovió que los usuarios sean capaces de participar eficazmente en las decisiones políticas que gobiernan sus vidas; tener el derecho de participación política, junto con la libertad de expresión y de asociación. En lo Material, el *Proyecto Corredor* desarrolló capacidades para que cada usuario sea capaz de poseer propiedades (tanto tierras como bienes muebles), no sólo de manera formal, sino en términos de una oportunidad real (...) y el derecho de buscar un empleo, en condiciones de igualdad con otros.

Para efectos teóricos de la presente tesis, en concordancia con los principios básicos señalados por los tres autores, resaltamos que el **desarrollo de capacidades** de la ciudadanía debe poder discernir sobre la mejor opción para sus intereses, organizarse libremente, adquirir responsabilidades, respetar sus compromisos; así como, hacer respetar sus derechos.

Lo que debe hacer el Estado, en concordancia con algunos principios de la Gerencia Social es respetar, acompañar y compartir los riesgos que los ciudadanos rurales, una vez informados, quieran tomar para reforzar su propio protagonismo y capacidades.

El desarrollo de capacidades es definido por el PNUD, como el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades encuentran, fortalecen y mantienen sus aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

La conceptualización del PNUD sobre el Desarrollo de Capacidades, es parte importante del marco teórico que asumimos para nuestra investigación. Un ingrediente esencial del enfoque del PNUD es el carácter transformador del proceso que se genera y sustenta desde adentro a lo largo del tiempo. Una transformación integral y de este tipo, se entiende más como una modificación de las mentalidades y las actitudes, que en nuestra opinión es el sustento de la valorización de los activos humanos y sociales.

- **Enfoque de demanda**

La revisión de la información del *Proyecto Corredor Puno- Cusco*, nos muestra la aplicación de un ***enfoque innovador, denominado “de demanda”, el que señala que las iniciativas surgen de los propios usuarios en base a su experiencia y potencialidades para la gestión de sus negocios y la generación de ingresos;*** este, fue aplicado por primera vez en el Perú por el Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo (FONCODES), en la década del 90, que implanta este enfoque y modelo de intervención del Estado, conocido también como “*demand driven*”. Este enfoque consiste en que las iniciativas surgen de los propios usuarios en base a la experiencia y potencialidades que tienen para la gestión de sus recursos naturales, de sus negocios y la generación de ingresos. Significa un cambio frente al convencional enfoque de oferta en el que la institución o instituciones, diseñan su oferta de provisión de servicios proponiendo eventualmente sus modelos y diseños.

La expresión más clara del enfoque convencional de oferta, es ilustrada por la “*Teoría de Agente – Principal*” según la cual “...Este desarrollo teórico se basa en el hecho que aquellos que toman decisiones (el agente) tienen distintos objetivos que aquellos que están afectados por sus decisiones (el principal)” (Escobal y Ponce 2000: s/p).

Con el enfoque de demanda, por el contrario, se entregan los recursos a los usuarios o clientes de los proyectos y estos deciden el qué y cómo hacer sus emprendimientos. Los supuestos que originan este enfoque, son:

- El ciudadano conoce mejor que nadie lo que necesita y sus capacidades para definir proyectos que ayuden a resolver sus necesidades.
- A través de la atención a ese tipo de demanda, se otorga poder real y se facilita el involucramiento directo del ciudadano con sus iniciativas, generando además el incremento de capital humano y del tejido social en las comunidades socias de los proyectos.

La atención que el Estado otorga a la demanda de los ciudadanos, es una forma de responder a los esquemas de compatibilidad de incentivos.

- **Enfoque de mercado**

La inserción de los productores de bienes y servicios debe realizarse en función de los requerimientos y exigencias del mercado, superando los puntos críticos para llegar en condiciones competitivas, que garanticen su sostenibilidad.

Respecto al enfoque de mercado y a la necesidad de mercados rurales se menciona que:

(...) es importante tener seguridad de que los mercados, o la falta de ellos, constituyen el problema principal” mencionando como causas complementarias de la comercialización ineficiente:

- i)- Vías deficientes;
- ii)- Falta de conocimiento sobre comercialización por parte de los agricultores;
- iii)- Inadecuada cantidad de productos para atraer el número suficiente de comerciantes (Tracey-White. FAO 2004:5).

Es importante analizar la experiencia del *Proyecto Corredor*, en el marco de esta reflexión, explorando si las acciones que facilitaron la promoción de mercados locales se realizaron en base a mejorar el conocimiento sobre comercialización, al incremento en cantidad, o también a la mejora de la calidad para hacer atractiva la presencia de los productores, y de potenciales compradores.

En esta secuencia, se analizó si hubo coherencia entre el enfoque de demanda descrito anteriormente con el enfoque de mercado, es decir si los productores tuvieron la oportunidad de presentar iniciativas mostrando sus potencialidades, debilidades y necesidades como la especialización productiva, mejoramiento de infraestructura entre otros para acceder competitivamente a los mercados.

- **Enfoque de ciudadanía**

Según Marshall y Bottomore “la ciudadanía es el conjunto de derechos y deberes que vincula al individuo a la plena pertenencia a una sociedad, proponen que el desarrollo de la ciudadanía va asociado con el desarrollo de tres tipos de derechos: los civiles, los políticos y los sociales” (Marshall y Bottomore 1998: 22-23).

Para fines de esta investigación el ejercicio de la ciudadanía se evidencia mediante el conocimiento y respeto de los deberes y derechos de todas las personas, independientemente de su condición económica social, racial etc. Se reconoce el apoyo para superar formas de inequidad y exclusión; fortaleciendo la autoestima y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

El **enfoque de ciudadanía** en el Proyecto Corredor, tuvo como principal fundamento la facilitación para el desarrollo de los derechos, pues el Proyecto no ejecutó directamente las acciones, solo acompañó y facilitó los accesos para que la población se responsabilice a través del cofinanciamiento y ejecución directa de sus emprendimientos. Su estrategia se aproximó a un perfil de *Gerencia de Facilitación*, por lo que la delegación y la confianza en los ciudadanos fue parte del contenido de principio que interesa analizar.

El Proyecto Corredor tuvo dos elementos básicos que permitieron el desarrollo exitoso de los temas de equidad de *género y ciudadanía*:

- El primer elemento refiere a la *Metodología participativa*, que fortaleció el proceso de toma de decisiones de los usuarios, y con ello, el empoderamiento de los mismos.
- Y, complementariamente que los componentes del proyecto se dirigieron a *promover el acceso*, por parte de los/as usuarios/as a recursos económicos y financieros (mercado, ahorros, etc.), expresando tácitamente un elemento básico de equidad y de ejercicio de derechos.

- **Enfoque de género.**

El enfoque de género es vital en la presente investigación, porque si queremos aportar desde el proyecto a que se potencien los activos familiares, se tiene que atender una de sus principales limitaciones que es la diferencia de roles y la mentalidad que existe respecto al papel que debe de cumplir el varón y la mujer al interior de la familia y en la sociedad. Según estos pensamientos, fundados a través de la cultura e historia y basados en el papel de reproducción que tiene la mujer se le ha asignado tareas que solo ella debe cumplir como es el cuidado de los hijos e hijas y otras tareas del hogar.

Todas estas actividades que realiza la mujer en el hogar y con sus animales, tienen un gran valor económico, representan, sin embargo, una menor valorización, que los trabajos que realizan los varones remunerados monetariamente. La definición sobre el enfoque de género que aporta la FAO, nos interesa mucho porque se refiere al papel de la mujer como sujeto activo de empleabilidad y al rol en la productividad local. La FAO define que:

El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales y, por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad. Género se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él. (FAO, 1998: s/p)

Para el caso peruano estas brechas de género son manifiestas, y se reafirman cada día. El área rural se ha ido feminizando en los últimos años debido a la alta tasa de migración masculina. “A pesar de que son las mujeres quienes permanecen más tiempo en la comunidad, tienen limitados derechos políticos. En las familias, las mujeres trabajan la tierra, pero conforman el grueso de los “no remunerados” (Escudero y Ramírez 2016: 2-4).

Las mencionadas autoras analizan el aporte de las mujeres rurales a la economía del hogar y de la localidad, a pesar que esto no sea resaltado ni reconocido socialmente. Ellas mencionan:

Al 2015, el 75,9 % de las mujeres trabajaban en el sector informal. En el área rural, la participación femenina llega a un 94,6 % y se da mayoritariamente en el trabajo familiar no remunerado. Del mismo modo, ellas se dedican al trabajo doméstico no remunerado. En el ámbito rural, este trabajo genera grandes ingresos, de los cuales el 66,7 % es producido por las mujeres y el 33,3 % por los hombres. De cada 100 soles de trabajo no remunerado, el hombre genera solo 49 soles. (Ibidem)

- **Enfoque territorial y su vinculación con el enfoque de género.**

Durante los últimos años, los gobiernos y organismos internacionales han subrayado la importancia de la problemática de género en la planificación de políticas y estrategias de desarrollo, sin embargo, se conoce muy poco sobre la implementación del enfoque territorial. Pocas experiencias transitan de lo conceptual a lo operativo tomando en cuenta la problemática de género en la planificación del territorio, pues como vimos el desarrollo territorial implica la necesidad de un enfoque integral que involucre tanto el ámbito rural como el urbano, incorporando a todos los actores del territorio desde una perspectiva social, cultural y económica.

La desigualdad de género se manifiesta en diferentes grados y formas territorialmente, pues dependen de la estructura productiva, las relaciones formales e informales en las que participan los agentes y que configuran la dotación de los activos por género; por lo tanto, es de prioridad que las instituciones actúen de forma concreta para contribuir a reducir estas brechas. Al respecto, Cortínez señala:

... si se considera la forma en que cada territorio organiza la participación de hombres y mujeres en estos ámbitos; entonces será clave tanto para la equidad de género como para el desarrollo territorial, *nuevas estrategias y metodologías de proyectos de desarrollo* (Paulson y Equipo Lund 2011). Dicho de otro modo, ciertas configuraciones territoriales van a favorecer o restringir la inclusión para las mujeres, que a su vez van a abrir o cerrar oportunidades de desarrollo territorial. (Cortínez RIMISP. 2016: 4).

Estas reflexiones constituyen el fundamento para la incorporación en nuestra investigación, del enfoque de género, y desarrollo del enfoque territorial.

La problemática de la pobreza es alta e intensa en el sector rural y más evidente en las mujeres, pues tienen menores posibilidades de acceso a oportunidades que ha ido dando el Estado. Además, la posesión de recursos naturales y factores productivos, especialmente de acceso a los servicios financieros, a títulos de propiedad, educación y capacitación discrimina y limita la participación de las mujeres, sobre todo en la toma de decisiones importantes.

Si no cambian las estrategias de acercamiento al territorio, tomando en cuenta la variable género; la vulnerabilidad de la mujer pobre se perpetúa, porque la discriminación existe y se reproduce en el seno del hogar y de la comunidad. Desde nuestra posición y pasando de lo conceptual a lo operativo, proponemos que un instrumento útil para apoyar el acceso a mayores oportunidades de las mujeres rurales, es la discriminación positiva de género en el marco del enfoque territorial.

Las intervenciones externas con financiamiento público y privado deben canalizar recursos con mayor profundidad y alcance, dirigidos a las mujeres, pues por condicionantes sociales, culturales (nivel educativo, lengua diferente a la oficial, cuidado de los hijos, presión social), son los agentes que en general tienen menor capacidad para capitalizar la ayuda, especialmente cuando viene acompañada de metodologías de carácter general.

- **Enfoque de interculturalidad.**

Según la guía metodológica de “Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad”, se ha considerado que

...el Perú, es el tercer país con mayor población indígena de América Latina, solo superado por Bolivia y Guatemala (CEPAL 2007). Si además de la población indígena consideramos a otros grupos culturales como los afroperuanos o descendientes de inmigrantes europeos, veremos que el nuestro es uno de los países más diversos culturalmente... esta diversidad nos enriquece, pero también nos enfrenta al desafío de gestionar adecuadamente, estas diferencias valiosas; lo que nos lleva a la necesidad de trabajar las políticas públicas desde un enfoque intercultural...” (GIZ 2013: 5).

El enfoque de interculturalidad, trasciende de una preocupación solo reivindicativa, para aportar hacia la sostenibilidad de los impactos de los programas y proyectos como el que analizamos en la presente investigación. Este enfoque intercultural, visibiliza la cultura como un poderoso activo de un territorio, el cual puede ser valorizado para desencadenar el incremento y valorización de otros activos humanos y sociales. Sepúlveda en su propuesta sobre el enfoque territorial como modelo para la gestión conjunta con actores sociales nos dice: “La identidad cultural, reconoce que los territorios rurales han servido de hogar, durante milenios, a múltiples generaciones humanas y les han otorgado, además, un sentido de pertenencia. ..., se han originado numerosas formas de apropiación del territorio, las cuales, a su vez, han incidido en el estado de los recursos naturales” (Sepúlveda et. Al 2003:99). En esta tesis afirmamos que la riqueza cultural del mundo andino constituye el activo más valioso que contribuyen al desarrollo rural sostenible.

La construcción de una cultura orientada a la sostenibilidad y la equidad, es un proceso articulador, más que diferenciador, que cruza la diversidad sociocultural de los territorios rurales, reconociéndola como condición y base social indispensable ...El enfoque de interculturalidad rescata la tesis de “Unidad en la diversidad” que persigue elevar los niveles de integración social de la sociedad rural, mediante fórmulas democráticas (CIID -FIDA 2008 S/P)².

² Informe final del PDCPC. 2008 Molano, Valer, Linares y otros

2.1.2. Conceptos

- **Los activos en el marco de superación de la pobreza**

Una forma de apoyar a las familias rurales en sus esfuerzos por salir de la pobreza es complementar las iniciativas de transformación, optimización de sus capitales humanos, culturales u organizacionales, o mejorar los recursos que usan para complementar sus ingresos agropecuarios. Esto significa optar por la promoción a la capitalización de las potencialidades es decir los activos locales. Al respecto Jurado señala que:

Existen recursos no utilizados y hay que hacer uso de ellos. Este debería ser el punto de partida, el impulso inicial que permita movilizar las fuerzas locales y regionales, para conseguir la cobertura de los diversos déficits que caracterizan al subdesarrollo. En lugar de promover demandas al gobierno sobre lo que hace falta, se debe tratar de mirar lo que se tiene y utilizarlo. Esto implica una actitud distinta en las propuestas, pues centra el desarrollo en las propias fuerzas, en las potencialidades que están a la mano. Se aleja de las visiones y actitudes asistenciales (Jurado 2005: 3).

En coincidencia con lo afirmado por Jurado, para el caso de la investigación, estas potencialidades constituyen los activos que posee la gente y sobre los cuales se debe trabajar para lograr su aumento e incrementar su valor, estos pueden ser el patrimonio financiero, físico, natural, humano y social de una persona, familia u organización, que al incrementarse o debilitarse puede mejorar o deteriorar su bienestar y calidad de vida. Uno de los primeros autores en proponer, el concepto de *activos* fue Sherraden quien cuestiona las estrategias tradicionales de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: es un organismo intergubernamental que se constituye como un foro de análisis, intercambio y difusión de experiencias de políticas sociales y económicas) que resultaban ineficaces para “habilitar realmente al pobre para salir de la pobreza y mejorar su estatus económico y social” (FONAES, OCDE 2004. 20-23) ³.

³ FONAES · Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social.

Los beneficios de la ayuda convencional, calificaba que ésta no la reducía, sino tan solo podía contribuir a aliviarla. Sherraden precisa que el término “activo hace referencia al stock o acumulación de recursos, dividido en tangibles e intangibles” (Sherraden 1991: s/p).

La capitalización de estos activos está en función a las oportunidades que se presentan desde el mercado, del Estado y la sociedad; los recursos que maneja el hogar se definen como activos en función de su utilidad para aprovechar la estructura de oportunidades que se presenta en un momento y lugar determinados. El aporte del enfoque para el diseño de políticas sociales se manifiesta al incorporar las dimensiones en las que se definen los activos (físicos, financieros, humanos, sociales), conjugando los aportes existentes en la explicación de la pobreza rural.

En el marco de esta conceptualización, haremos la clasificación de los llamados “activos”:

Activos financieros: estos activos están referidos a las riquezas financieras que disponen las personas, como son sus ahorros, bonos, seguros, acciones, máquinas en *leasing*, e instrumentos que les permiten acceder al dinero, tales como órdenes de compra, líneas de crédito. En el caso de los productores usuarios del *Proyecto Corredor*, entenderemos principalmente el ahorro y el dinero del cual disponen para invertir en su chacra, negocio o en su bienestar familiar (vivienda, salud, educación, etc.). (PDCPC, 2005: 96).

Activos físicos: es todo el patrimonio tangible adquirido o capitalizado por las mismas personas, familias u organización, y pueden ser muebles, inmuebles, maquinarias y equipos. Según el PNUD, (...) el capital físico está conformado por todas aquellas cosas que el hombre ha creado, transformando la naturaleza una o varias veces. Las máquinas, las fábricas, las vías de comunicación, las plantas eléctricas, las computadoras etc. El capital físico tiene características materiales, económicas y sociales:

- Tiene una duración limitada, desde un punto de vista físico, pero desde una perspectiva socio-económica, puede tener una obsolescencia variable según la competencia mercantil.

- El activo físico es un capital muerto que cobra vida sólo cuando alguien lo utiliza.
- Permite producir, vender o consumir otros bienes y servicios siempre en combinación con la fuerza e intelecto humano.
- Es un capital en constante innovación. A diferencia del capital natural, que es limitado, el capital fijo se renueva o se innova permanentemente, lo que genera un cambio continuo, en las tecnologías productivas, y sobre todo en los requerimientos de mano de obra, en la organización industrial, empresarial y en el marco institucional y legal (PNUD 2002: 4-6)

Activos humanos: Conocidos también como activos intangibles pues no constituyen evidencias materiales, sino más bien capacidades, destrezas, educación, autoestima, salud, es decir un capital inherente que permite la formación, aprovechamiento y fortalecimiento de otros tipos de activos. Según el PNUD “Estas capacidades no son totalmente transferibles de una persona a otra y sólo pueden ser utilizadas para crear, producir, transmitir información, generar conocimiento y todo aquello que el hombre es capaz de hacer con su cuerpo e intelecto...” (IBID: 6).

Activos sociales: Conocida como la capacidad de formar, mantener y capitalizar el tejido social a través de redes y grupos sociales con intereses comunes. Los activos sociales son una consecuencia directa del grado de formación y acumulación del capital humano.

Activos naturales: Es la riqueza que aporta íntegramente la naturaleza a disposición de la sociedad y de sus integrantes. Estas pueden ser tierra, agua, cobertura vegetal, las fuentes mineras y energéticas, el aire etc. su permanencia se encuentra en función al desarrollo de los activos, humano, social y financiero, pues en la medida que estos se encuentren capitalizados, el activo natural, será conservado, protegido e incrementado, sin embargo, puede suceder a la inversa como mayormente ocurre perjudicando a los más pobres dando lugar a un pasivo ambiental.

Activos culturales: Son los elementos materiales e inmateriales del territorio, que tienen que ver con la identidad cultural, y que pueden servir como base para poner en valor, bienes y servicios locales. Son el resultado de la historia, las tradiciones y los esfuerzos de los habitantes de un determinado territorio.

Pueden llegar a tener un alto valor tanto para el mismo territorio como para habitantes de otras zonas rurales o de las ciudades y visitantes de otros países. Estos activos pueden ser: i) Tangibles (ruinas prehispánicas, edificios coloniales, los paisajes, etc.) ii) Intangibles (conocimientos tradicionales, religiosidad, medicina tradicional, fiestas, técnicas productivas, etc.) (Palomino y Yeckting 2011: 6).

Activos ambientales: Están constituidos por el territorio o área que contiene un elemento de conservación y que ofrece bienes y servicios ecosistémicos. Este elemento es incorporado al patrimonio de una entidad con el objeto de ser utilizado de forma duradera en su actividad, su finalidad principal es disminuir la contaminación ambiental.

Los activos ambientales propician la minimización del impacto medioambiental y la protección y mejora del medio ambiente, incluyendo la reducción o eliminación de la contaminación futura de las operaciones de la entidad.

- **Desarrollo rural y desarrollo territorial**

Partimos de la constatación que lo rural trasciende lo agrícola, es decir que promover el desarrollo rural no implica únicamente desarrollar acciones agropecuarias. Se ha observado que la PEA agropecuaria es muy alta, pero su contribución al PBI es baja, proporción que se agudiza en el sector rural donde la población tiene como base de subsistencia e ingresos a la agricultura, pero que desarrolla también diversas actividades de transformación y de servicios para incrementar sus ingresos y tratar de cubrir otras necesidades como educación de los hijos, mejoramiento de la vivienda, salud, alimentación complementaria, etc.

Carolina Trivelli, experta intelectual en temas de pobreza y programas sociales, señala que el tema de lo rural es un tema que va más allá de lo agropecuario.

La inversión pública sectorial prioriza actividades preferentemente agrícolas, sin tomar en cuenta que algunas otras actividades pueden generar más oportunidades para el incremento de ingresos y de la calidad de vida de las familias y que por esta razón se necesita de mayor concurrencia multisectorial en los territorios rurales.

Una familia rural tiene como actividad principal la agricultura, pero muchas veces la complementa con actividades forestales de pequeña escala, a veces de agroforestería, también de piscicultura aprovechando pequeños cuerpos o flujos de agua, y es cada vez más generalizada la actividad artesanal sobre todo donde existe potencialidad turística. El turismo rural comunitario y/o vivencial son modalidades que van aumentando. Es importante distinguir la residencia rural y su articulación con pequeños pueblos y ciudades intermedias, como en el caso del corredor Cusco, Sicuani, Ayaviri, donde se ubican estos pequeños espacios articuladores como Urcos, Quiquijana, Marangani, etc. Esto implica que una intervención estatal no solo involucra a un sector agrícola, sino de forma multisectorial, donde cada sector depende y apoya el desarrollo del otro.

Las actividades económicas en el espacio rural significan para una familia diferentes oportunidades de acuerdo a las potencialidades del espacio y sus posibilidades de acceso, genera también diferentes procesos de conservación de la agrobiodiversidad lo que genera espacios de articulación social, cultural, ambiental.

“...Esta heterogeneidad de lo rural, se multiplica cuando se introducen peculiaridades en la organización local, de la cultura y de la geografía, cuando se toma en cuenta al conjunto de actores que ahí se desenvuelven (dejando de lado la centralidad del varón productor), haciendo del tema rural un conjunto de espacios complejos y distintos. Entonces, la ventaja de mirar más allá de lo agropecuario, de ir más allá de lo productivo, impone también grandes desafíos para quienes buscan proponer estrategias, planes y propuestas de desarrollo rural. Esta visión amplia impone nuevas preguntas y nos exige, a la vez, propuestas flexibles, que respondan justamente a esta heterogeneidad...” (Trivelli 2005:9).

Queremos señalar que es importante considerar la inversión pública en el contexto de la nueva ruralidad, que según Mara Rosas-Baños, en su perspectiva latinoamericana, “ubica aspectos de cambio fundamental en el territorio rural: encadenamientos urbano-rurales, el empleo rural no agrícola, la provisión de servicios ambientales, las certificaciones agroambientales o “sellos verdes”, los pueblos como centros de servicios, el papel activo de las comunidades y organizaciones sociales y la diversidad ecológico-cultural como patrimonio” (Rosas-Baños 2013: 1-2).

Se deduce, la necesidad de un enfoque integral del territorio que involucre tanto el ámbito rural como el urbano, incorporando a los actores del territorio, tanto públicos como privados y pobres como no pobres.

Aparece la importancia de considerar al territorio como un sistema al cual la inversión debe considerar en la totalidad de sus integrantes. En este sentido, coincidimos con Schejtman y Berdegú que proponen tomar en cuenta al territorio como condición necesaria para el diseño e implementación de programas de desarrollo territorial rural.

Se define el *Desarrollo Territorial Rural (DTR)*, como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural. La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente la economía del territorio a mercados dinámicos.

El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y con los agentes externos relevantes, e incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y sus beneficios. (SCHEJTMAN y BERDEGUE. 2004: 30-31). En este contexto, el *Proyecto Corredor* planteó como parte de su estrategia el desarrollo territorial y los “Corredores Económicos”, poniendo en evidencia el papel de los centros urbanos como mercados locales y como sedes de actividades micro empresariales, sociales y culturales capaces de generar demandas de materia prima agropecuaria, de generar servicios y puestos de trabajo, cuyos encadenamientos generen una dinámica para el crecimiento de la economía local.

El Proyecto Corredor trabajó en áreas rurales y urbanas donde los productores realizaban sus transacciones y socializaban información, de tal manera que a diferencia de las convencionales propuestas de desarrollo rural sus inversiones no se concentraron únicamente en áreas rurales.

Riordan y Vergara, señalan que *“El lugar donde se encuentre un problema no es necesariamente el lugar donde atacarlo”* (VERGARA y RIORDAN 1996. s/p). Según estos autores, muchas de estas áreas de pobreza extrema están situadas en ecosistemas con menor potencial económico y a veces con problemas de degradación ambiental.

Los problemas del ambiente, se expresan en la escasez de recursos hídricos, praderas naturales degradadas, expuestas a sequías, heladas, frente a lo cual el Estado responde con programas asistenciales de apoyo y alivio a los desastres, una vez ocurridos. Frente a ello proponemos que más bien se debería proporcionar incentivos para el desarrollo económico de las poblaciones rurales en áreas con mayor potencial productivo y en ciudades intermedias, que es donde acuden estas poblaciones a comprar y vender sus productos.

En este marco de análisis, la propuesta de desarrollo de ciudades intermedias del proyecto tiene como referencia las técnicas y metodologías de ordenamiento espacial y crecimiento regional planteadas por Perroux, Boudeville y otros en la década de la post guerra, como parte de la reconstrucción europea, surgiendo así la *Teoría de los Polos de Desarrollo*, que más adelante deriva en el concepto de *Eje de Desarrollo*.

Un polo de desarrollo fue descrito como aquel lugar de espacio geográfico en el cual los factores de atracción para localizar los agentes productivos generaban tasas de acumulación de capital, mayores al resto del territorio; el proceso se inicia por algún factor originario (cruce de caminos, disponibilidad de energía y recursos naturales, etc.), para luego desencadenar un conjunto de procesos de retroalimentación que genera un desarrollo sostenible y diversificado de la actividad económica.

Contrariamente, la falta de sostenibilidad en una actividad económica, caracteriza “al enclave” como concepto opuesto al polo de desarrollo (como las minas, yacimientos de petróleo, extracción de recursos naturales, etc.), en estos casos el agotamiento de los factores originales provoca el decaimiento de la demanda de acumulación y la eventual desaparición de la economía regional (FIDA 1997: Anexo 1 – 1).

El Corredor Económico Puno - Cusco, tiene una red urbana que integra los espacios geográficos entre ambos departamentos donde el *Eje del Vilcanota* ha sido históricamente un polo de desarrollo urbano de la dinámica regional, con tres jerarquías de tamaño urbano.

La dinámica regional está compuesta por uno mayor integrado por dos ciudades que delimitan el Corredor (Cusco – Juliaca), el intermedio con 4 ciudades (Quillabamba y Sicuani en el Cusco; Ayaviri y Azángaro en Puno) y el menor integrado por los 28 centros poblados adicionales. (FIDA 1997: s/p)

- **Relación de la ruralidad con las ciudades intermedias**

El proceso de crecimiento de las capitales de distrito y de provincias está configurando una nueva alternativa de migración para sus poblaciones rurales, antes la migración iba directamente a las grandes urbes y capitales de departamento; ahora se observa que estas ciudades se convierten en la alternativa de migración y por tanto vienen creciendo en servicios y en dinámica social y económica. Este es un fenómeno más amplio y no solo peruano. Al respecto, Fernando Carrión en su ensayo sobre Ciudades Intermedias menciona la dinámica entre una pirámide trunca y una red urbana en construcción, y citan a Canziani para reforzar su opinión:

Con la reforma del Estado en América Latina y desde la década de los ochenta se producen importantes efectos en el patrón de urbanización y, dentro del mismo, de las ciudades intermedias: La descentralización tiende a fortalecer la autonomía de los poderes locales municipales -en detrimento de las ciudades capitales y del gobierno nacional-, gracias a la transferencia de nuevas competencias y atribuciones, al traspaso de más recursos económicos y al fortalecimiento de las instituciones democráticas locales. Este proceso ha impulsado una redefinición de los territorios (ciudades y regiones) contra la centralización de la economía, la política y la cultura en unos pocos nodos urbanos (Canziani y Schejtman 2013:30-31).

Este fenómeno de crecimiento de las ciudades intermedias en el Perú, se observa en el norte chico entre Huaral, Supe, Supe Puerto y Barranca, igualmente en el Sur en el eje Cusco, Urcos, Combapata, Sicuani, Marangani, Ayaviri, Juliaca, Puno.

La inversión pública dirigida a reducir la pobreza rural y promover el desarrollo rural debe también ser dirigida hacia las ciudades intermedias, a través de inversiones en articulación vial, conectividad, facilidades para la promoción de la pequeña y microempresa rural, pues, en estos centros las poblaciones rurales

desarrollan sus actividades comerciales, sociales y de residencia temporal, a lo que contribuye que ahora los hijos estudien en los centros educativos de estas capitales distritales y/o provinciales.

- **Pobreza y pobreza rural**

Uno de los principios en Gerencia Social es escuchar al protagonista, por ello tomamos en cuenta la definición de pobreza del Banco Mundial establecida en base a diferentes testimonios expresados por la propia población y recogida en las evaluaciones de EPPA (*Evaluación de la Pobreza con Participación de los Afectados*)

El gran aporte de la EPPA es su enfoque inductivo permite conocer los aspectos de la pobreza más relevantes y significativos desde la visión de los mismos protagonistas, es decir, de quienes la padecen.

El estudio EPPA, encuentra seis características principales:

- a) Muchos factores se conjugan para hacer que la pobreza sea un fenómeno con múltiples facetas estrechamente relacionadas entre sí.
- b) La pobreza es definida por quienes la sufren como la falta de lo necesario para asegurar el bienestar material, en particular alimentos, pero también vivienda, tierras y otros activos, es decir, expresa una carencia de muchos recursos que da lugar al hambre y a privaciones físicas.
- c) La propia población pobre, revela importantes aspectos psicológicos de la pobreza. Son conscientes de que su falta de voz, los expone a la explotación. Los hace vulnerables a un trato grosero, humillante e inhumano como por ejemplo de los funcionarios públicos, a quienes acuden en busca de ayuda. Los pobres también hablan del dolor que les produce el verse obligados a quebrantar las normas sociales y el no poder mantener su identidad cultural cuando participa en sus tradiciones, festejos y rituales.
- d) La falta de infraestructura básica -en particular caminos (en las zonas rurales), medios de transportes e instalaciones de abastecimiento de aguas es un problema de importancia crítica. Igual sucede en lugares donde los inviernos son muy crudos, y no contar con servicios eléctricos o accesibles.
- e) Gran temor a las enfermedades, pues lleva a muchas familias a la miseria, no hay suficientes servicios de salud y el costo de los existentes es elevado, y las personas enfermas no pueden ganarse la vida.
La alfabetización también es un factor importante más para algunos que para otros
- f) Los pobres centran su atención en los activos más que en los ingresos, y consideran que su carencia de activos físicos, humanos, sociales y

ecológicos está vinculada a su vulnerabilidad y susceptibilidad a los riesgos (Banco Mundial s/a s/p) ⁴.

Desde la visión de los actores, concurren muchas causas relacionadas entre sí (pobreza multidimensional) y donde los activos son más apreciados, pues tienen relación directa con su situación de vulnerabilidad y exposición a riesgos. Coincidiendo con esta visión de pobreza de los propios protagonistas, vemos que la ONU define la pobreza como “la condición caracterizada por una privación severa de necesidades humanas básicas, incluyendo alimentos, agua potable, instalaciones sanitarias, salud, vivienda, educación, información. La pobreza depende no solo de ingresos monetarios sino también del acceso a servicios” (ONU, 1955: 57).

Oficialmente el Banco Mundial define a la pobreza como la inhabilidad para obtener un estándar de vida mínimo. (Banco Mundial, 1990). En nuestra opinión, la definición más completa y amplia sobre pobreza es expuesta por sus propios protagonistas, a lo que podemos acotar que la pobreza es una condición que afecta el bienestar de las personas, el desarrollo de sus capacidades y la incapacidad de acumulación para hacer uso pleno de su ciudadanía.

Pese a la modernización y desarrollo de la mayor parte de países, la pobreza continúa como un problema latente a nivel global. Es por esta razón que la Naciones Unidas estableció como uno de los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) la reducción de la pobreza extrema a la mitad, a nivel mundial.

El Perú también asumió reducir la pobreza, logrando reducir la pobreza general de 54.4% en 1990 a 25.8% en el 2012, mientras que la pobreza extrema se redujo del 23% al 6% en el mismo periodo cumpliendo su compromiso de reducir a 15% (Reporte de la ONU Naciones Unidas, 2015).

Concluida la vigencia de los Objetivos del Milenio (ODM) y sobre la base de lo logrado, los países miembros de las NNUU se han comprometido con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) llamados también, objetivos mundiales por tratarse de una convocatoria mundial para adoptar medidas que pongan fin a la pobreza, protejan el planeta y se garantice la paz y prosperidad.

⁴ ([http://siteresources.worldbank.org/INTPOWERTY/Resources/CL-PDF-definicion de la pobreza Cap. II](http://siteresources.worldbank.org/INTPOWERTY/Resources/CL-PDF-definicion%20de%20la%20pobreza%20Cap.%20II)).

Son 17 Objetivos y la pobreza sigue siendo parte importante de esta nueva agenda, resaltando su carácter inclusivo y su abordaje a las causas fundamentales de la pobreza. La presente investigación está relacionada al primer ODS “poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo”.

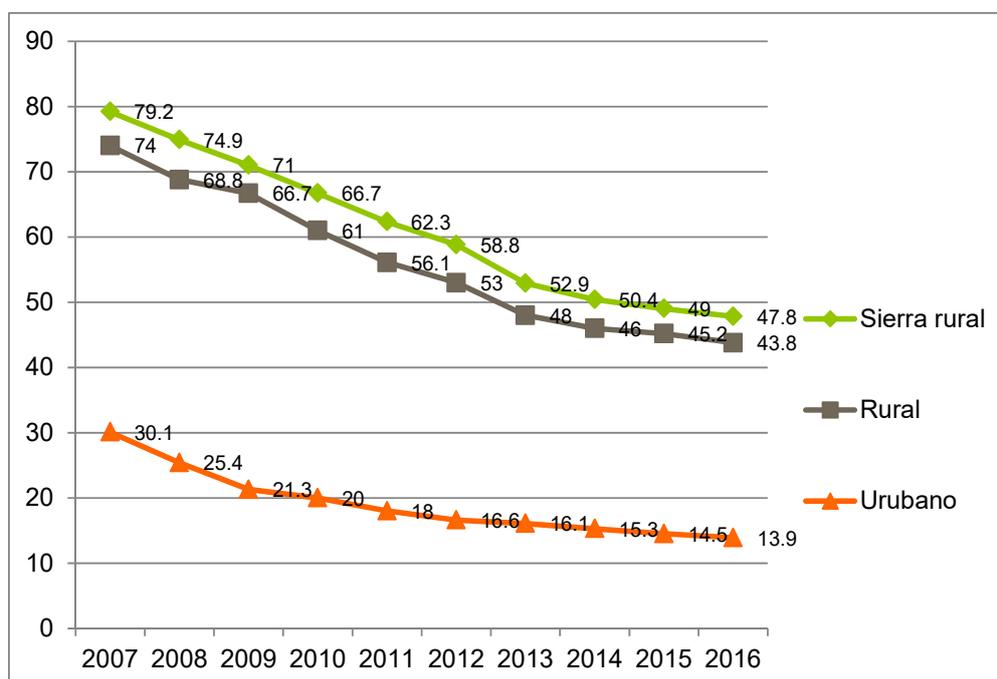
Pese al compromiso y esfuerzo de los países para disminuir la pobreza, se observa que el reto global es disminuir o eliminar la pobreza rural pues allí tiene mayor incidencia, y coincidentemente la agricultura familiar desarrolla actividades que contribuyen a la seguridad alimentaria del campo y de las ciudades. Según reporte del Banco Mundial, la pobreza en el mundo al 2012 afectaba aproximadamente a 896 millones de personas de “pobreza extrema” con menos de USD 1.90 al día, asimismo según informe del FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) sobre pobreza rural al 2011 el 70% de la población muy pobre se ubicaba en zonas rurales. América Latina tiene la misma situación y los pobres extremos viven entre un 50% y 80% en las zonas rurales.

En el Perú según reporte del INEI a junio 2016, de los 31 millones 488 mil 625 habitantes, el 23,3% vive en el área rural⁵ y la tasa de pobreza asciende al 43.8% cifra bastante superior al promedio nacional 20.7%. De esta población la mayor parte está asentada en la sierra rural cuya tasa es aún mayor 47.8% (Gráfico 2.1).

En los últimos años el PBI ha crecido significativamente, sin embargo, la inversión es deficiente en esta área, no se ha logrado mejorar su distribución, y los programas de alivio a la pobreza tienen dificultades para alcanzar sus objetivos en las áreas rurales más pobres pese al incremento presupuestal del Estado en este sector (INEI 2016: s/p).

⁵ <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Gráfico 2.1: Brecha de pobreza Urbano Rural 2007-2016



Fuente: INEI junio 2016

Como sabemos, las condiciones de pobreza en la sierra están relacionadas a las débiles condiciones de acceso, articulación y valorización de los activos de la población rural pobre. En este contexto, sus principales dificultades, son:

- (i) Falta de acceso para una adecuada gestión y manejo de los recursos naturales y productivos (conocidos como activos naturales), un medio ambiente frágil, que se manifiesta en erosión de suelos, deforestación, falta de agua para la producción y consumo humano, etc.
- (ii) Escasa cobertura en la infraestructura vial y de riego principalmente (activos físicos), que aísla a las poblaciones rurales del mercado y limita el mejor aprovechamiento de sus recursos.
- (iii) Bajas condiciones en el acceso a la educación (activos humanos), que se manifiesta en analfabetismo de una parte de la población rural, bajos promedios de escolaridad y alta tasa de deserción escolar, con mayor incidencia en la mujer rural.
- (iv) Acceso difícil al mercado, que no estimula la producción rural. La población rural enfrenta dificultades para su inserción en el mercado, con una producción de baja cantidad y calidad reflejada en los bajos precios que recibe, además su lejanía y dificultad para llegar a los mercados sumada a la escasa capacidad de gestión limita sus competencias para acceder a los mercados.

Anotamos al respecto la reflexión de Escobal y Ponce (2000. S/P) en el sentido que una mejora en las capacidades acompañada de una ampliación de oportunidades de los individuos, favorecerá una mejora en sus ingresos, y esto, a su vez, permitirá mejorar sus condiciones sociales. Coincidiendo con esta reflexión, señalamos que muy poco se menciona que esta mejora en las capacidades y ampliación de oportunidades a cargo del Estado, necesita como condición, abandonar políticas y actividades de corte asistencial, porque no habrá recursos financieros suficientes y permanentes para mantener este accionar, provocando flujos de aparente bienestar y retorno a condiciones de pobreza toda vez que estos recursos se acaban. Lo que es más grave y que afecta el desarrollo de nuestra sociedad, es que estas prácticas asistenciales solo contribuyen a que la pobreza se perpetúe contaminando con esta deformada visión a las futuras generaciones.

Considerando estas reflexiones y en concordancia con los fundamentos de la Gerencia Social, se requiere fomentar que las familias en situación de pobreza desarrollen sus potencialidades, incrementen y valoricen sus activos bajo su propio control y responsabilidad. Una posibilidad es facilitar la inserción de las familias pobres en el mercado; sin embargo, la facilitación requiere de acciones y estrategias que fomenten el aumento en la capacidad de gestión y desarrollo tecnológico. Sin duda, las condiciones descritas anteriormente no son las únicas determinantes para superar la pobreza, porque, además, se requiere que el Estado genere externalidades facilitadoras favorables, como mayor acceso a la información sobre precios y mercados, tecnología, vías de comunicación, entre otros. En suma, desarrollar facilidades que permitan acercar a las zonas rurales a los mercados.

Es importante tomar en cuenta que, en el Perú con las medidas *de ajuste estructural* ejecutadas en la década del 90, el servicio de asistencia técnica y de extensión agraria en el área rural fue retirado, afectando a las familias rurales con menos recursos. Desde los años noventa, no existe este servicio, y prueba de ello es que según el último CENAGRO, menos del 10 % de los productores recibe asistencia técnica. Este porcentaje es mucho menor en el sector rural. Una mayor y mejor asistencia técnica, con la participación social, bajo control y decisión de los propios productores es un importante desencadenante para el incremento y valorización de sus activos.

Una forma de facilitar este proceso, es la transferencia de recursos públicos a las organizaciones de productores para que puedan contratar y pagar directamente su asistencia técnica y otros servicios que agreguen valor a su producción, fortaleciendo el desarrollo de sus capacidades.

- **La Gerencia Social y la gestión del desarrollo**

La Gerencia Social, según Bernardo Kliksberg, puede ser entendida, como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten producir cambios significativos, mediante su aplicación en al menos una condición de bienestar en la población, mediante el uso efectivo y racional de recursos. En términos de gerencia social:

“La relación entre ética y desarrollo resulta en nuestros días de una importancia fundamental. Ello, tanto a nivel teórico cuanto a nivel de las prácticas concretas de Gerencia Social y gestión del desarrollo. En la perspectiva del desarrollo entendido como desarrollo humano, Amartya Sen, considera que la formación de valores y el surgimiento y evolución de la ética social son también parte esencial del proceso de desarrollo, junto con el desempeño de los mercados y otras instituciones” (Vallaey 2004: 3).

Según François Vallaey, la problemática ética aplicada a la Gerencia Social demanda al promotor de desarrollo, adoptar una posición crítica frente a su propio trabajo. Muchas veces corremos el riesgo de asumir cómodamente que cualquier esfuerzo en favor de la solución de problemas sociales es de por sí bueno, que *a priori* la ética va de la mano con las políticas de bienestar, los programas de salud y educación, los proyectos en favor del empleo, etc. Si trabajamos para mejorar las condiciones de vida de la gente ¿cómo podríamos ser malos? ¡He aquí que, inconscientemente, nos transformamos en ángeles!

Para Joel Jurado” la Gerencia Social se propone como cometido central sistematizar los intereses y demandas de los actores sociales, generar políticas públicas y privadas de desarrollo social, ejecutarlas, monitorearlas y evaluarlas en forma eficaz y eficiente. Los requerimientos y necesidades de la sociedad son los insumos básicos de la Gerencia Social” (Jurado 2004:13-14).

Percy Bobadilla Díaz, en sus apuntes sobre “La Gerencia Social en el nuevo siglo: una aproximación teórica” expresa que el enfoque de desarrollo humano, sostenible y equitativo tiene como premisa la generación de capital social

(...) la participación, cooperación y confianza coadyuvan a la generación de capital social, lo cual es un requisito importante para garantizar la sostenibilidad de los efectos e impactos obtenidos con la cogestión de bienes comunes públicos y semipúblicos en el marco de programas y proyectos de desarrollo.....esta sostenibilidad solo es posible si los actores involucrados en la cogestión tienen las capacidades y la autonomía para decidir sobre el uso y manejo de los recursos que controlan y el beneficio que estos puedan otorgar a su desarrollo como seres humanos. (...por ello es necesario)⁶ Lograr empoderamientos que produzcan relaciones de equidad y ciudadanía (Bobadilla 2004: 22).

Coincidiendo con las afirmaciones precedentes queremos complementar que la contribución de la Gerencia Social a los esfuerzos de Estados nacionales en su combate contra la pobreza rural, parte de involucrar a los futuros usuarios desde el diseño de las intervenciones, respetando sus iniciativas y su dignidad; evitando imponer los proyectos institucionales y acompañando a los proyectos de sus protagonistas, compartiendo riesgos pero dando la libertad que el control y responsabilidad en el uso de los recursos recaigan en los propios usuarios como elemento generador de la autonomía del ciudadano.

Proponemos que, en el marco de una gerencia ética, una institución de desarrollo debe ser medida por la capacidad de ser prescindible en el mediano o largo plazo, pues solo así habrá contribuido a romper la dependencia de los ciudadanos a los programas asistenciales. Dentro de este contexto, debemos investigar si el *Proyecto Corredor* en su estrategia de transferencia de fondos públicos para la valorización de activos de las familias rurales pobres, tuvo nuevas propuestas, innovando su accionar y promoviendo su sostenibilidad en el marco de la Gerencia Social, bajo principios de facilitación, inclusión, empoderamiento, ampliación de oportunidades, equidad, articulación, flexibilidad, participación social, ciudadanía, género, entre otros.

⁶ El Añadido entre paréntesis es nuestro

2.2. MARCO NORMATIVO VINCULADO AL DESARROLLO RURAL

Partimos de la constatación que en el país no existe una línea única de política rural y tampoco una institución especial encargada del desarrollo rural.

Desde hace más de dos décadas el Estado ha emitido normas y políticas con el objetivo de promover el desarrollo rural. A continuación, un sucinto resumen de principales normas relacionadas a las políticas de desarrollo rural

2.2.1. Políticas transversales de apoyo al sector rural

Ley 27658, *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado en el Perú*, publicada el 30 de enero 2002, resalta las bases para establecer mecanismos de una adecuada y democrática participación ciudadana en los diferentes niveles gubernamentales lo que permitirá optimizar los recursos y cumplir los objetivos. En base a esta Ley y su reglamento, los diferentes niveles de gobierno han implementado mecanismos tales como presupuestos participativos, planes de desarrollo concertado, comités de vigilancia ciudadana, rendición de cuentas, mesas de concertación, *Consejos de Coordinación Local y Consejos de Coordinación Regional*, según corresponda, para promover diferentes formas de participación en su localidad

Ley 28983, *Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres*, del 16 de marzo de 2007, que establece el marco normativo, institucional y políticas públicas para la plena igualdad en el ejercicio de sus derechos de los hombres y mujeres, así como el respeto de las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y cualquier otra, reconociendo el valioso trabajo que realiza la mujer de forma no remunerada y el carácter pluricultural y multilingüe de la nación peruana, donde la mujer tiene menos oportunidades aun.

D. S. 004-2013-PCM, mediante este D. S. se aprueba *la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, cuya finalidad es orientar, articular e impulsar el proceso de modernización del Estado hacia una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano y al desarrollo del país, estableciendo para tal efecto cinco pilares de gestión de cambio que son:

- i) Políticas públicas, planes estratégicos y operativos,
- ii) Presupuesto por Resultados como herramienta de gestión pública,
- iv) Servicio civil meritocrático,

- v) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, y
- vi) Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

Estos pilares se sujetarían además en tres ejes transversales de:

- Gobierno abierto,
- Gobierno electrónico y
- Articulación interinstitucional.

Ley 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático, que establece los principios, enfoques y marco normativo de las políticas públicas para la gestión integral, participativa y transparente de las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático, con el propósito de reducir la vulnerabilidad del país al cambio climático.

Decreto Ley 26157, Ley del Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social, FONCODES, que establece el Núcleo Ejecutor, para ejecutar proyectos en apoyo de un grupo social.

Artículos 70 y 71 del Decreto Legislativo N° 1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Público, que norman las Donaciones y las Subvenciones a Personas Jurídicas, permitiendo a Municipalidades y entidades públicas firmar contratos de donación con carga con Comunidades Campesinas.

Artículos 1621 y siguientes del Código Civil, que norman los Contratos de Donación con Carga a las Comunidades Campesinas.

2.2.2. Políticas de apoyo y lucha contra la pobreza rural

D.S. N° 021-2013- MINAGRI aprueba la *Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2013 -2021* con el objetivo de garantizar que la población logre satisfacer en todo momento sus requerimientos nutricionales, enfatizando entre sus objetivos específicos el aseguramiento al acceso de alimentación nutritivo e inocuo para las poblaciones vulnerables, así como el respeto a los hábitos alimenticios y la interculturalidad de cada región y las medidas de adaptación al cambio climático.

DS N° 008-2013- MIDIS aprueba la *Estrategia Incluir para Crecer*, partiendo de un enfoque de ciclo de vida, en el cual se priorizaron cinco ejes estratégicos;

- Nutrición Infantil,
- Desarrollo Infantil Temprano,
- Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia,
- Inclusión Económica y
- Protección del Adulto Mayor.

Esta estrategia fue oficializada para la articulación de la política de desarrollo e inclusión social en el marco de la gestión por resultados, según las fases e instrumentos del ciclo de gestión de la política públicas y sobre las iniciativas que cada sector, gobierno regional y gobierno local trabajan. Esta Estrategia debía ser implementada en el territorio, en base al trabajo desconcentrado del MIDIS por medio de sus *Equipos de Enlace Regional*, para asegurar que la política y los programas sociales tengan un impacto real en la población. En los primeros años de funcionamiento hubo un dinamismo que paulatinamente fue decayendo hasta que en la actualidad no se observan los resultados inicialmente planteados, en nuestra opinión, debe relanzarse esta estrategia.

2.2.3. Políticas de apoyo al desarrollo productivo rural con énfasis en la agricultura familiar

Ley N° 28298. Ley Marco para el Desarrollo Económico del Sector Rural. Promulgado en junio del 2004, con el objetivo principal de generar empleo productivo y sostenible, elevar los niveles de competitividad y rentabilidad, mejorar la calidad de vida en las familias del campo, aumentar el acceso de las empresas rurales a los mercados e insertarlos en la economía global, “ Esta ley, se inscribe en un marco estratégico concertado que armoniza las dimensiones sectoriales y regionales, influye en la distribución espacial de la población y busca superar los problemas de pobreza en el sector rural” (CIID -FIDA 2008 S/P).

El mismo año 2004, se aprobó mediante **D.S. 065-2004-PCM**, la *Estrategia Nacional para el Desarrollo Rural* cuyo objetivo fue impulsar una economía rural competitiva, diversificada y sostenible mediante el acceso a activos productivos para los grupos rurales, promoviendo una infraestructura económica y promoviendo las capacidades del poblador rural y el capital social.

Ley N° 30355, *Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar*, promulgado el 4 de noviembre del 2015 y reglamentado mediante D.S. N° Decreto Supremo N°015-2016-MINAGRI plantea la mejora de la calidad de vida de las familias que dependen de la agricultura familiar, reducir la pobreza del sector rural así como orientar las acciones de los organismos competentes, en los distintos niveles de gobierno con un enfoque multisectorial e intergubernamental, para el desarrollo sustentable de la agricultura familiar, a través de políticas que mejoren el acceso a los recursos naturales productivos, técnicos y financieros.

Esta ley promueve la articulación estable y adecuada de la agricultura familiar con el mercado, para garantizar la protección social y el bienestar de las familias y comunidades dedicadas a esta actividad con un manejo sostenible de la tierra.

En relación a este rubro mediante **D.S 002-20016-MINAGRI** establece las bases de *la Política Nacional Agraria* y finalmente como parte la política de desarrollo de capacidades de pobladores del sector rural mediante Resolución Ministerial. N° 0604-2015-MINAGRI, el Ministerio agricultura estableció los Lineamientos de la *Estrategia Nacional de Promoción y Gestión de Talentos Rurales para la Agricultura Familiar al 2021*, denominada “Escuela Nacional de Talentos Rurales”. Con estas leyes y propuestas de política se pretendió establecer un marco normativo que apoye al sector rural a través de la generación de empleo productivo y sostenible, se observa que en la mayor parte de las estas propuestas se menciona la palabra de elevación de los niveles de competitividad y rentabilidad o búsqueda de superación de los problemas de pobreza en el sector rural.

Con la *Estrategia Nacional para el Desarrollo Rural (ENDR)* se da un gran avance en los esfuerzos de articulación de un amplio grupo de instituciones del sector público y privado, aunque luego esta no es reglamentada ni aplicada, sus orientaciones han servido en forma continua. La Estrategia Nacional para el Desarrollo Rural, se basa en **9 lineamientos los cuales** han sido muy útiles como marco referencial y como instrumento para el análisis, capacitación, y planificación de acciones para impulsar el desarrollo humano en el espacio rural, estos lineamientos son:

- (1) Impulsar una economía rural competitiva, diversificada y sostenible,
- (2) Promover el acceso a activos productivos para grupos rurales,

- (3) Proveer una adecuada y suficiente infraestructura económica en apoyo a la producción rural,
- (4) Proveer servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población rural y las alternativas de empleo,
- (5) Promover y fomentar el manejo sostenible y la conservación de los recursos naturales y proteger el patrimonio ambiental y cultural,
- (6) Impulsar una gestión integral de riesgos en la producción e infraestructura rural,
- (7) Promover las capacidades del poblador rural y el capital social en el campo
- (8) Promover la inclusión social,
- (9) Auspiciar el cambio institucional de manera que cree condiciones para el desarrollo rural (PCM 2004).

A partir del 2014 se dieron algunas normas y políticas que luego han sido aplicadas parcialmente en el sector agricultura, una de ellas fue la *Estrategia Nacional de Agricultura Familiar (ENAF)*, luego la ley y reglamento de la agricultura familiar, la *Estrategia Nacional de Talentos Rurales etc.* Todos ellos son parte de la Política Nacional Agraria, que en cada norma resaltaban y valorizaban los activos de los pequeños agricultores y agricultoras. fomentaban la capacitación de campesino a campesino con los líderes tecnológicos campesinos conocidos como *Yachachiq*; y promovían oficialmente la estrategia de concursos públicos a través del mecanismo CLAR (Comité Local de Asignación de Recursos).

2.3. MARCO REFERENCIAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO DEL CORREDOR PUNO CUSCO

2.3.1. Antecedentes

El Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (PDCPC), diseñado por el Gobierno Peruano con apoyo de una Misión del *Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)*, organismo financiero internacional integrante del sistema de las Naciones Unidas, recomendó dar prioridad a temas vinculados al manejo de recursos naturales y al desarrollo de las interrelaciones rural-urbanas (mercados), como medio para mejorar los ingresos de los campesinos.

Para financiar el mencionado proyecto, suscribieron el Contrato de Préstamo N° 467-PE, entre el Gobierno Peruano y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. El costo total previsto fue de USD 30.8 millones, de los cuales USD 18.9

millones (61.4%) correspondían al préstamo del FIDA, USD 4.9 millones (15.9%) recursos del Gobierno del Perú y USD 7.0 millones (22.7%) correspondían a los aportados de las familias usuarias. (FIDA: 2001:18).

El plazo de ejecución del proyecto estuvo previsto para 7 años, en tanto las primeras actividades de campo se iniciaron en el segundo semestre del año 2001 y concluyeron en el primer semestre del año 2008.

El cierre administrativo se efectuó hasta diciembre del mismo año (2008). Es importante señalar que el *Proyecto Corredor* capitalizó estrategias y mecanismos de programas y proyectos ejecutados anteriormente por el Estado; así mismo se ejecutó en el marco de los lineamientos de *la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural (ENDR)*, oficializada en el 2004 (D.S. N° 065-2004-PCM).

2.3.2. Objetivo del Proyecto Corredor

Contribuir con la reducción de las condiciones de pobreza de las familias rurales y fomentar el diálogo y realimentación de las políticas públicas, mediante el desarrollo de las capacidades en la gestión de negocios y el incremento de sus ingresos, así como el fortalecimiento de los mercados. (PDCPC, Informe Final del Proyecto, diciembre 2008: 40).

El objetivo inicial era más acotado. Fue la propia práctica y reflexión del equipo que modificó y amplió los alcances de su objetivo incorporando conceptos como el fomento al diálogo y realimentación de las políticas públicas, así como el desarrollo de capacidades principalmente.

2.3.3. Componentes

1) Fortalecimiento de mercados de servicios no financieros, cuyo objetivo fue contribuir al fortalecimiento de los mercados de bienes y servicios no financieros, sustentados en el ejercicio de la ciudadanía y el protagonismo de los actores locales, integrado a su vez por tres subcomponentes:

- i) Mercado de servicios de asistencia técnica,
- ii) Facilitación para acceder a oportunidades de mercado, e
- iii) Inversiones facilitadoras de negocios.

2) Fortalecimiento de mercados de servicios financieros. Cuyo objetivo fue contribuir al fortalecimiento de los mercados de servicios financieros rurales, facilitando la vinculación financiera de las familias rurales al sistema financiero formal a través del ahorro con preponderante participación de la mujer y acompañado de una educación financiera.

3) Gestión del Proyecto. Este componente garantizaba la gestión, y coordinación coherente del conjunto de componentes y subcomponentes del *Proyecto Corredor*, así como el planeamiento y seguimiento de ejecución del Proyecto.

2.3.4. Ámbito de intervención

El área geográfica del *Proyecto Corredor* fue la sierra sur del país, a lo largo del eje vial y sus ramales laterales, abarcando un territorio aproximado de 50,154 km; es decir 40% del departamento de Puno y 32% del departamento del Cusco (FIDA 1997:18).

El eje o Corredor Puno-Cusco, es un espacio geográfico continuo que se extiende a lo largo de más de 400 kilómetros, que va desde las zonas altiplánicas puneñas (4,500 msnm) hasta los valles interandinos cusqueños (2 300 msnm), donde se han desarrollado complejos sistemas de articulación social, económica y productiva.

El ámbito inicial del *Proyecto Corredor*, comprendió 86 distritos ubicados en 14 provincias: cinco situadas en Puno (Puno, San Román, Lampa, Azángaro y Melgar), integradas a la Hoya Hidrográfica del Titicaca; y nueve se situaron en la región Cusco (Canchis, Canas, Acomayo, Quispicanchis, Paruro, Cusco, Calca, Urubamba y Anta), y dos en la Cuenca del Río Vilcanota: Urubamba y Apurímac.

Según el diseño del Proyecto Corredor (evaluación *ex ante*), el área del Proyecto se caracterizaba por su estructura económica primaria extractiva, con bajo valor agregado y sustentada en actividades agrícolas y pecuarias, artesanías y turismo. En este espacio se ubican un conjunto de ciudades pequeñas e intermedias que constituyen una demanda efectiva importante de diversos productos del campo. El Proyecto reconoció que el Corredor Económico Puno - Cusco, propició un espacio donde se compartía valores culturales e históricos y albergaba a

poblaciones rurales quechuas y aimaras; además, contenía variedad de ecosistemas característicos de las zonas de montaña: desde valles interandinos cálidos, hasta ecosistemas áridos de pasturas nativas y bofedales (FIDA 1997:21).

En años siguientes, el Proyecto amplió su ámbito de intervención incrementando 3 provincias en el Departamento del Cusco y a partir del 2006 incluye también el departamento de Apurímac, con dos provincias: Abancay y Aymaraes. A continuación, se resume el ámbito inicial y final del Proyecto Corredor.

Cuadro N° 2.1: Ámbito inicial y final del Proyecto Corredor

REGION	Ámbito diseño inicial		Ámbito final del Proyecto	
	Cant	Nombre de provincia	Cant	Nombre de Provincia
Cusco	9	Cusco, Paruro, Canchis, Canas, Anta, Acomayo, Calca, Quispicanchis y Urubamba	12	Cusco, Paruro, Canchis, Canas, Anta, Acomayo, Calca, Quispicanchis, Urubamba, La Convención, Paucartambo y Espinar
Puno	5	Puno, Lampa, Melgar, San Román y Azángaro	5	Puno, Lampa, Melgar, San Román y Azángaro
Apurímac	-		2	Abancay y Aymaraes
TOTAL	14		19	

Fuente: Elaboración propia. Informe final del Proyecto

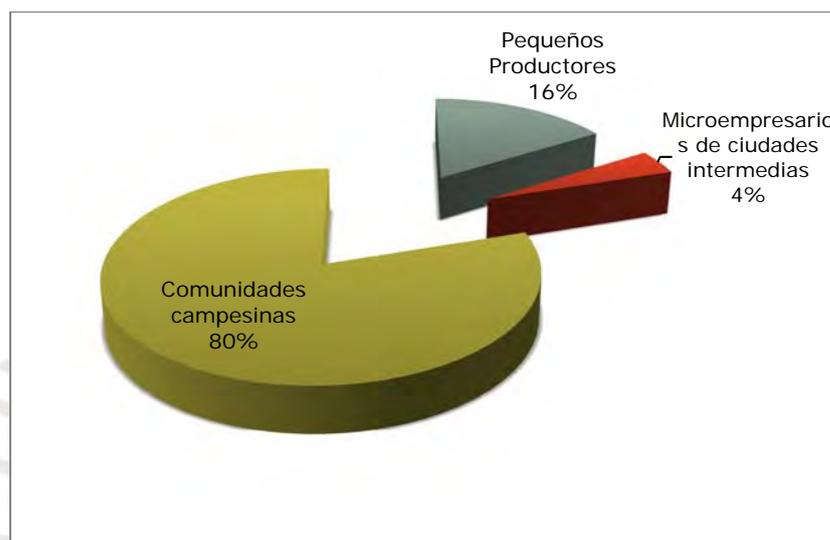
2.3.5. Características de la población usuaria

El grupo objetivo del *Proyecto Corredor*, estuvo conformado por familias campesinas y unidades microempresariales ubicadas en zonas rurales y en pequeñas ciudades intermedias, así como por aquellas microempresas que cumplían un rol de eslabonamiento de los dos primeros.

De acuerdo a la *evaluación ex ante* y al Contrato de Préstamo N° 467-PE, se dio a conocer que el proyecto durante su intervención de aproximadamente 8 años (2001 al 2008), habría atendido a 15,000 familias usuarias.

De esta población usuaria total, el 80% correspondía a familias de comunidades campesinas, el 16% a pequeños productores de las zonas rurales y 4% a microempresarios de ciudades y pueblos intermedios, cuya producción o servicios cumple funciones de eslabonamiento.

Gráfico N° 2.2: Tipo de Usuarios del Proyecto Corredor



Fuente: FIDA *Informe de Evaluación Ex ante del Proyecto*, 1,997

El referido informe de *Evaluación Ex ante*, estimó que un 90% de un total de 603,000 habitantes rurales en el ámbito del Proyecto Corredor, equivalente a unas 112,000 familias, eran pobres según los índices de Necesidades Básicas Insatisfechas. (NBI)

El análisis de los sistemas de producción y de los flujos comerciales, indicaban que aproximadamente la mitad de las familias campesinas pobres del ámbito del *Proyecto Corredor* estaban vinculadas o con potencial de vinculación con los mercados urbanos locales y con los sistemas de la micro y pequeña empresa; es decir, unas 50,000 familias rurales aproximadamente, que representarían el Grupo Objetivo del Proyecto, de las cuales 14,400, serían los usuarios directos del Proyecto; de este conjunto, un 20% serían mujeres y jóvenes (FIDA 1997: 26).

De otro lado, las microempresas del área del *Proyecto Corredor* se estimaron al alrededor de 2,000. Analizando las ramas productivas, el tamaño de la empresa, su vinculación con el sector agropecuario y la localización, se concluyó que alrededor de 2,300 unidades productivas manufactureras o de servicios,

representarían el Grupo Objetivo del Proyecto; de éstas, alrededor de un 25% conformarían los usuarios directos del Proyecto: 600 pequeñas microempresas manufactureras, artesanos o unidades productivas manufactureras (FIDA 1997: 26).

2.3.6. Organización institucional del *Proyecto Corredor*

Inicialmente el Proyecto Corredor, estuvo a cargo del Fondo de Cooperación y Desarrollo Social – FONCODES e inició sus acciones como una Unidad Operativa Descentralizada, cuya sede central estuvo ubicada en la ciudad de Sicuani (Cusco), además de contar con tres Oficinas Locales del Proyecto (OLP), ubicadas en las ciudades de Juliaca (Puno), Urubamba y Sicuani (Cusco).

En esta primera etapa del Proyecto, se estableció una comisión tripartita integrada por un representante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), un representante del FIDA y el director ejecutivo del FONCODES, quien lo presidía; la referida comisión era la máxima instancia orgánica, donde colectivamente se tomaban las decisiones políticas y la supervisión de la marcha global del Proyecto.

La jefatura del Proyecto dependía de la comisión tripartita y ejercía las funciones de dirección operativa, coordinación y supervisión de las actividades de las diferentes instancias del Proyecto Corredor. Esta gestión enfrentó limitaciones para su ágil ejecución, pues su autonomía técnica, administrativa y financiera era relativa, ya que las decisiones se concentraban en la sede central de FONCODES (Lima) y la asignación de recursos financieros se efectuaba en la modalidad de “encargo”.

La modalidad por “ENCARGO” consistía en que FONCODES, como Unidad Ejecutora, transfería recursos a la Unidad Operativa Proyecto Corredor, bajo ciertos parámetros restrictivos, tales como:

- i) Los recursos solo podían administrarse en la sede central del Proyecto, sin poder descentralizar a sus oficinas locales de Juliaca, Sicuani y Urubamba.
- ii) Conceptos, montos y plazos de ejecución rígidos, de acuerdo a la normativa interna del FONCODES.
- iii) Rendiciones documentadas previas a la siguiente transferencia.
- iv) Plazos de rendición y reembolso, que no concordaban con la dinámica de los emprendimientos rurales y, por ende, con la dinámica de las actividades

del Proyecto, lo que conducía al incumplimiento en la asignación de recursos financieros en los plazos comprometidos, generando desconfianza con las organizaciones usuarias ganadoras de concursos

Esta situación, se convirtió en una limitación para las acciones del Proyecto, pero a partir de enero del 2003, tuvo mayor agilidad convirtiéndose en una instancia con mayor autonomía técnica, administrativa y financiera bajo la modalidad de *Núcleo Ejecutor Central (NEC)*.

Bajo este nuevo modelo organizacional, la máxima autoridad del Proyecto fue el Consejo Directivo del NEC, conformado por el coordinador ejecutivo del Proyecto de FONCODES, un representante del MEF, un representante del FIDA y dos representantes de las organizaciones usuarias.

El Núcleo Ejecutor Central, fue una forma de organización temporal que gozó de capacidad jurídica para contratar, intervenir en procedimientos administrativos y judiciales, así como todos los actos necesarios para la ejecución del *Proyecto Corredor* y estaba respaldado por los Decretos Supremos Nos. 015-96-PCM y 020-96-PRES, así como por la Ley N° 26157, Ley de Creación y Funcionamiento de FONCODES.

El coordinador ejecutivo, ejerció la máxima autoridad administrativa, y representante legal del *Proyecto Corredor*; a su cargo recaía la dirección, coordinación y supervisión de las actividades de los diferentes órganos del NEC y de los coejecutores. La organización del *Proyecto Corredor* se caracterizó por ser horizontal, flexible y con ubicación cercana a la población objetivo.

La cantidad de personas que llevaron adelante el proyecto ascendió a 25 profesionales y técnicos distribuidos en la sede central 11 y en las cuatro oficinas descentralizadas (Juliaca, Sicuani, Urubamba y Abancay) 14 personas. Dentro de esta organización horizontal, cabe resaltar la implementación de dos instancias no estructuradas que tuvieron incidencia positiva en la gestión del Proyecto. Nos referimos a:

1) Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR), instancia constituida en cada Oficina Local, conformado por representantes de diferentes instituciones

públicas y privadas de su ámbito, con la participación del coordinador ejecutivo del Proyecto. Esta instancia se constituyó en el pilar de la estrategia de concursos.

2) Comité Técnico, instancia colegiada conformada por el coordinador ejecutivo, jefes de unidad y jefes de oficinas locales, que se reunían periódicamente para revisar constantemente los avances del Proyecto, la efectividad de los mecanismos e instrumentos, y proponer a la coordinación ejecutiva los ajustes o cambios, de acuerdo a las necesidades de la población objetivo y los cambios del entorno.

A través de este Comité se acompañó el proceso de reflexión constante, generando las propuestas de cambio y ajuste en las estrategias y mecanismos, para acompañar de manera más efectiva la demanda de las familias usuarias.

2.3.7. Estrategia de concursos para la asignación de recursos públicos a la población usuaria

El Proyecto Corredor implementó un mecanismo de concursos para evaluar y aprobar la transferencia de recursos públicos, dando lugar a que cada organización demandante de servicios de apoyo a los negocios rurales, sea protagonista en defender su iniciativa ante un Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR).

El CLAR *ha sido la instancia de evaluación y selección* de iniciativas de negocios, ante ella, cada organización potencialmente usuaria, sustentaba su propuesta. estaba integrada por:

- Representantes de la sociedad civil de la provincia donde se hacía el concurso
- Un representante del gobierno regional,
- Un representante del gobierno local,
- Un representante del sector privado (Cámara de Comercio),
- Representante de una ONG local,
- Un representante de organizaciones gremiales,
- Un representante de los usuarios,
- El Coordinador Ejecutivo del Proyecto, quien lo presidía y
- El jefe/a de la Oficina Local del Proyecto, era el secretario, con voz, pero sin voto.
- El CLAR actuaba de jurado en el concurso.

La función principal del CLAR, era, escuchar, evaluar y aprobar las mejores propuestas de iniciativas de negocios, inversiones facilitadoras de negocios y otras demandas presentadas por la población usuaria debidamente organizada.

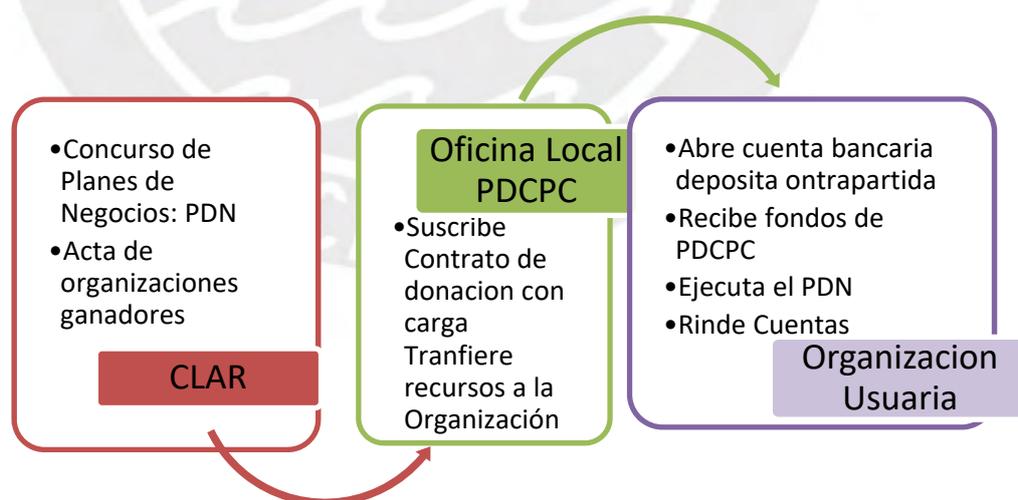
Estos espacios de concursos, además de constituirse en un mecanismo transparente, democrático y equitativo para la asignación de recursos estatales, también se convirtieron en una **oportunidad para desarrollar capacidades de las personas y fortalecer el capital social de las organizaciones**, puesto que las organizaciones concursantes, para mejor entendimiento del jurado, creaban y recreaban diferentes formas de presentación, tales como maquetas, socio dramas, mapas parlantes, entre otros.

“El jurado, por su parte, era muy respetuoso de sus estilos de exposición, de su idioma nativo y de su cultura y, más bien propiciaba un ambiente para que los participantes desarrollen su capacidad de desenvolvimiento y defiendan sus propuestas de negocio”.

Econ. Rosario Valer Gutiérrez, exjefa de la Oficina Local de Urubamba del Proyecto Corredor.

A continuación, graficamos resumidamente dicho proceso:

Gráfico N° 2.3: Proceso de asignación de recursos mediante concurso CLAR



Fuente: Caja de Herramientas del PDCPC⁷, 2008. Elaboración: Propia

⁷ PDCPC: Proyecto de Desarrollo Corredor Puno-Cusco

las responsabilidades de cada instancia, destacando que el CLAR tuvo responsabilidad de hacer el concurso para luego entregar el acta de los ganadores, con este insumo la Oficina Local del Proyecto suscribió el contrato de donación con cada una de las organizaciones ganadoras para la transferencia de los recursos públicos, siendo las organizaciones responsables de su ejecución con el acompañamiento del *Proyecto Corredor*.

2.4. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL AMBITO DE INVESTIGACION

2.4.1. Caracterización de la población rural de la provincia de Canchis

La población de Canchis, según censo 2007 (periodo de intervención del Proyecto), era 96,937 habitantes, de los cuales 58,352, es decir 60% vivían en áreas urbanas y 38,582 es decir 40% vivían en áreas rurales. Los pobladores estaban organizados en comunidades campesinas.

Cuadro 2.2: Provincia de Canchis - Población Urbano-Rural según Censo 2007

DISTRITOS	Total por distrito	Urbano		Rural	
		Cantidad	%	Cantidad	%
Sicuani (Capital provincial)	55,269	42,551	77	12,718	23
Checacupe	4,783	2,334	49	2,449	51
Combapata	5,162	1,967	38	3,195	62
Marangani	11,074	2,731	25	8,343	75
Pitumarca	7,068	3,096	44	3,972	56
San Pablo	4,979	1,582	32	3,397	68
San Pedro	2,974	1,520	51	1,454	49
Tinta	5,525	2,571	47	2,954	53
Total	96,834	58,352	60	38,482	40

FUENTE: INEI 2007

Del cuadro se desprende que en la provincia de Canchis a excepción de la capital (Sicuani), la población rural es mayor a la urbana siendo los distritos de Marangani, San Pablo y Combapata los de mayor población rural. Asimismo, según el censo (2007) la distribución de la población por género era de 49% hombres y 51% mujeres y el índice de analfabetismo ascendía al 16.45%, compuesta principalmente por mujeres que radicaban en zonas rurales. Es importante señalar que la provincia de Canchis según proyecciones establecidas por el INEI al 30 de junio 2015, habría alcanzado a 102,151 habitantes de los cuales mayoritariamente 70,033 pobladores, es decir aproximadamente 69% eran menores de 40 años. (Ver detalle en anexo 5).

2.4.2. Principales actividades económicas de la provincia de Canchis

En la parte urbana se desarrollaban actividades de comercio, transformación y, servicios, y en la parte rural, las actividades económicas eran agrícolas, ganaderas y de silvicultura, cuya producción está ligada al mercado local, regional, nacional e internacional, principalmente de la fibra de camélidos sudamericanos.

Cuadro 2.3: Provincia de Canchis, distribución PEA según actividad económica, censo 2007.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	PEA Canchis	%
Agricultura, ganadería, y silvicultura	13,740	34.6
Comercio de repuestos de vehículos.	5,329	13.4
Comercio al por menor	4,836	12.2
Enseñanza	2,928	7.4
Industrias manufactureras	2,104	5.3
Comunicaciones	1,883	4.7
Construcción	1,700	4.3
Hoteles y restaurantes	1,290	3.2
Administración Pública, defensa, seguro, afiliaciones	1,089	2.7
Actividad económica no especificada	696	1.8

Actividad inmobiliaria, empresariales y alquileres	517	1.3
Otras actividades y servicios personales y sociales	466	1.2
Servicios sociales y de salud	442	1.1
Hogares privados con servicio doméstico	322	0.8
Venta, mantenimiento y repuesto de vehículos	286	0.7
Comercio al por mayor	205	0.5
Explotación de minas y canteras	103	0.3
Intermediación financiera	71	0.2
Suministro de electricidad, gas y agua	54	0.1
Pesca	6	0.0
Desocupada	1,644	4.1
TOTAL	39,711	100

Fuente: INEI, Censos nacionales de población 2007

Como podemos observar, la principal actividad económica de la provincia era la producción agropecuaria (ganadería, agricultura y silvicultura) absorbiendo el 34.6. % de Población Económicamente Activa – PEA, seguido del comercio, que alcanza aproximadamente 25.6%, en tanto la industria manufacturera alcanza al 5.3% de la PEA (Censo 2007). También para para mayor detalle en el anexo 6 se presenta la PEA de la provincia distribuida por cada distrito.

Según el estudio *ex ante* del Proyecto Corredor, las actividades productivas prevalecientes de las zonas rurales de la provincia, correspondían a la producción y comercialización de fibra de alpaca, crianza de ganado vacuno para carne o leche, pero con muy baja productividad, cultivo y producción de granos andinos. La elaboración de artesanías, era muy incipiente y el servicio para turismo casi inexistente, a pesar que la provincia cuenta con grandes atractivos culturales.

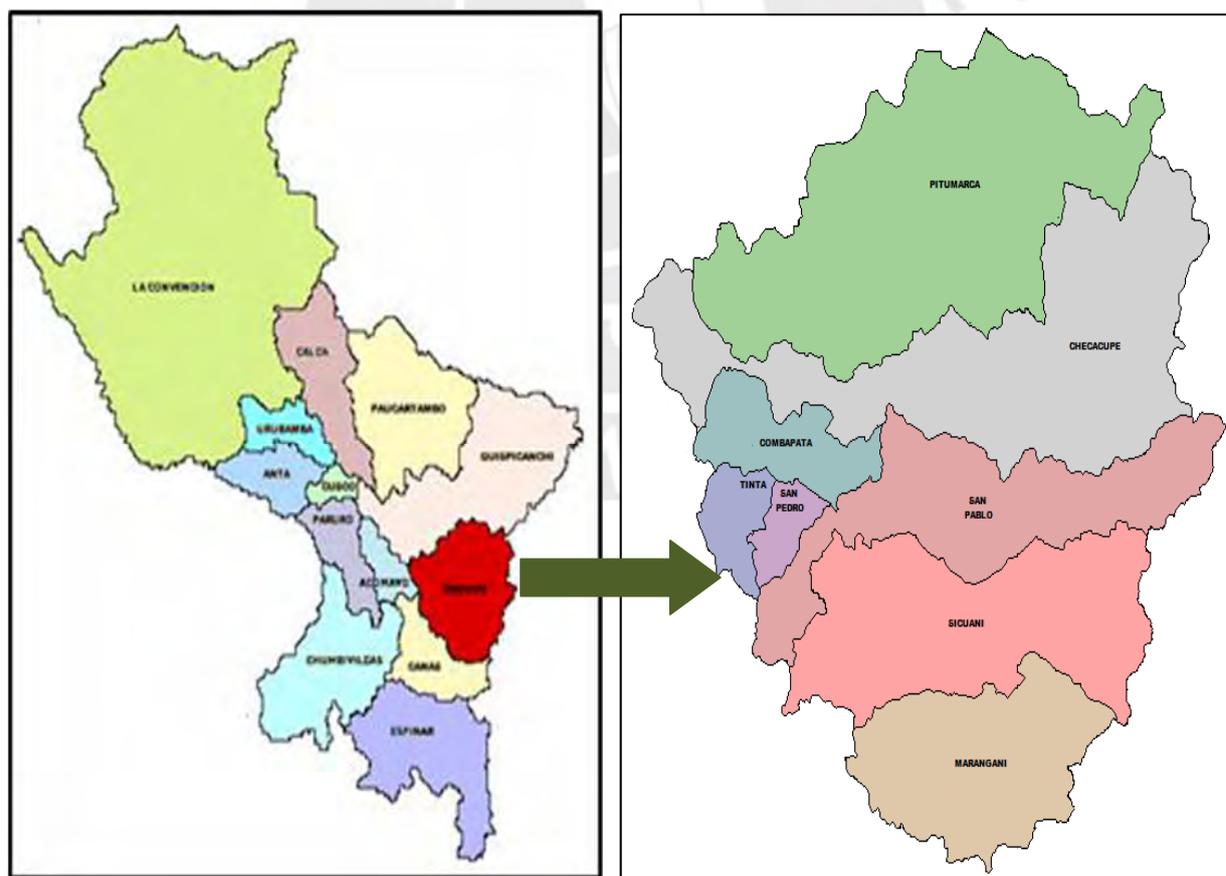
El diseño del *Proyecto Corredor* tomó en cuenta la ubicación de la provincia para el desarrollo económico productivo y la ventaja para conectar la ruralidad con las ciudades intermedias, así con ciudades capitales de departamento puesto que Canchis se ubica en un punto equidistante del eje vial Cusco-Arequipa y Cusco-

Puno, lo que propicia un flujo permanente de personas y productos hacia dichas ciudades.

Por último es importante señalar que según el análisis efectuado por la Municipalidad Provincial de Canchis en el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Canchis 2013-2023 se observa que si bien la base productiva de la provincia está vinculada a la agricultura y la ganadería, en los últimos años estaría teniendo un auge extraordinario la crianza de cuyes, complementariamente la silvicultura y el turismo, en torno a estas actividades, también se desarrollan otras complementarias como la artesanía y la gastronomía.

A continuación, a manera de ilustración, se presenta el mapa de ubicación de la provincia de Canchis dentro del Departamento del Cusco.

Gráfico N° 2.4: Ubicación Provincia de Canchis y distritos



Fuente: Plan de desarrollo Concertado Provincia de Canchis 2013-2023

2.4.3. Emprendimientos promovidos y cofinanciados por el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco en la provincia de Canchis en el periodo 2001-2008

El Proyecto Corredor, a través de la Oficina Local de Sicuani, durante los años 2001 al 2008, promovió aproximadamente 237 emprendimientos, de igual número de organizaciones, en diferentes líneas de actividad, según demanda de los usuarios, quienes dentro de la estrategia de concursos se hicieron acreedores para cofinanciar sus planes de negocio. Estas 237 organizaciones albergaron aproximadamente 4,215 usuarios, de los cuales 51% eran varones y 49% mujeres.

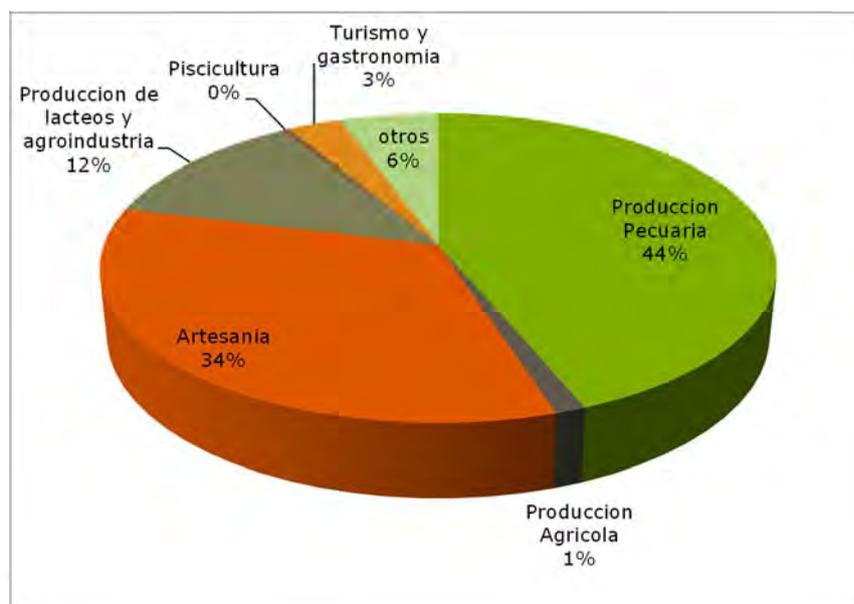
A continuación, en base a la información secundaria de la base de datos del Proyecto Corredor, se ha resumido los PDN (Planes De Negocios) atendidos en el periodo 2001 al 2008, por línea de actividad en la provincia de Canchis del departamento del Cusco. Es necesario llamar la atención sobre el crecimiento de la artesanía, actividad que guarda una historia y memoria interesantes lo que se potenció como una de sus capacidades y activos más importantes

Cuadro N° 2.4: Planes de Negocio Provincia de Canchis promovidos por el Proyecto Corredor durante 2001 al 2008

Línea de Producción	N° de Org.	%	Usuarios		
			Varones	Mujeres	Total
Producción Pecuaria	104	44	953	664	1,617
Producción Agrícola	3	1	15	10	25
Artesanía	80	34	490	1,079	1,569
Producción de lácteos y agroindustria	29	12	263	181	444
Piscicultura	1	0	6	4	10
Turismo y gastronomía	7	3	307	76	383
otros	13	6	116	51	167
Total	237	100	2,150	2,065	4,215
			51%	49%	100%

FUENTE: Elaboración Propia con base de datos del Proyecto Corredor

Gráfico N° 2.5: Planes de Negocio en la provincia de Canchis Promovidos por el PDCPC según línea de Negocio



Fuente: Elaboración propia con Base de datos del Proyecto Corredor

Conforme se visualiza en el cuadro y gráfico anterior, la línea de producción pecuaria es la más predominante con el 44%, seguida de la línea de artesanía con el 34% y luego a distancia le sigue la producción de lácteos y agroindustria con el 12%, en cuarto lugar, se ubica línea de turismo y gastronomía con el 3%.

Cabe precisar que en la línea agropecuaria se encuentran incluidas las actividades de engorde de ganado vacuno, crianza y comercialización de cuyes, crianza y comercialización de camélidos sudamericanos (alpacas y llamas). Mientras en la línea de artesanía, se incluyen actividades como artesanía textil, tejido plano, tejido a punto, a mano, tejido a punto intarcia, artesanía de cerámica, entre otros. Llama la atención la clara diferenciación de género en el desempeño laboral, puesto que las actividades productivas están realizadas en su mayoría por varones y la artesanía eminentemente sigue siendo trabajo de mujeres. Sin embargo, aumentó y se hizo más visible la dedicación de las mujeres en actividades de ganadería. En correlato con esta distribución de líneas de actividad para la presente investigación, se ha efectuado las visitas de campo a familias de

diferentes organizaciones, para cotejar la información de las entrevistas con la observación. Estos resultados se describen en el capítulo IV.

2.5. APORTES DE IMPORTANTES INVESTIGACIONES EN DESARROLLO RURAL, AL MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO CORREDOR

Coincidiendo con la fase inicial de diseño *del Proyecto Corredor*, se encuentran diferentes trabajos de investigación que reflexionan sobre la importancia de trascender el enfoque sectorial agrícola para promover de manera más amplia, la disminución de la pobreza rural dado su carácter multicausal. Uno de los primeros trabajos revisados corresponde a Escobal: 2003, sobre “Los determinantes de la diversificación del ingreso no agrícola en el Perú rural”, en el que demuestra que

En las zonas rurales peruanas ha habido durante la última década un crecimiento sustancial del empleo de los hogares fuera del propio predio, donde el 51% del ingreso neto de los hogares rurales proviene de esta clase de actividades, y por tanto es indudable que no pueden considerarse “marginales”. Las razones que tienen los hogares para diversificar sus ingresos son múltiples. Lo importante es acceder a los bienes públicos como las carreteras y a los bienes privados como la educación y el crédito (Escobal 2003: 149).

El acceso creciente a estos bienes servirá para que los hogares rurales incrementen su empleo autónomo, así como su empleo asalariado en el sector no agrícola. En efecto, se observa que las familias rurales en cuanto menos acceso tienen a recursos naturales como suelo, agua, pastos, se ven obligados a migrar temporalmente como asalariados a otras zonas y también se dedican a otras actividades como la transformación, el comercio, venta de servicios, etc. generalmente los ingresos de estas actividades extraprediales generan mayores ingresos financieros quedando la producción agrícola para cubrir su subsistencia.

Para otros autores estas actividades extraprediales son el fundamento sobre el cual los Estados deben invertir para dinamizar las economías rurales no solo como forma de disminuir la pobreza, sino para hacerlas rentables, al respecto, De Janvry A., y Sadoulet, E.: 2001 en su trabajo “Cómo Transformar en un Buen Negocio la Inversión en el Campesinado Pobre: Nuevas Perspectivas de Desarrollo Rural en América Latina”, señalan que “ (...) a pesar de los avances en la reducción de la incidencia de la pobreza rural en muchos países de América Latina en los últimos 30 años, la pobreza rural sigue siendo generalizada y constituye un factor

preponderante en la pobreza urbana por la vía de la migración con el consiguiente desperdicio de recursos productivos” (De Janvry y Sadoulet. 2001: 22-23).

Estos mismos autores De Janvry y Sadoulet, resaltan la importancia del crecimiento económico agregado, pero señalan que no es suficiente para reducir la pobreza, pues exige que haya un menor nivel de desigualdad. Según los autores mencionados:

(...) La inversión en los activos de las familias campesinas pobres puede ayudar a salir de la pobreza por una multiplicidad de caminos: la emigración, la vía agrícola, la pluriactividad y la vía asistencial. El rendimiento de estas inversiones depende de un conjunto de condiciones que deben crearse: la coordinación entre las políticas macroeconómicas, sectoriales y de desarrollo rural; un criterio regional de desarrollo rural descentralizado y la reconstrucción de una serie de instituciones de apoyo a actividades generadoras de ingreso en el medio rural. Demuestran que estas condiciones ayudan a convertir las inversiones en el campesinado pobre en un buen negocio. (IDEM)

La propuesta del *Proyecto Corredor* coincide con las conclusiones de los autores mencionados, respecto a la necesidad de atacar la desigualdad reduciendo la inestabilidad económica mediante programas especializados de acceso a activos productivos por parte de los pobres, y en el mejoramiento del contexto que determina la productividad de estos activos los que puedan constituir un buen negocio desde el punto de vista social y privado.

La investigación sobre “Opciones para el desarrollo del empleo rural no agrícola en América Latina y el Caribe” (Berdegué 2001), amplía lo señalado por Janvry, indicando que los ingresos no agrícolas son cada vez más crecientes y ayudan a la inestabilidad del ingreso que caracteriza a la mayoría de las familias rurales: “el empleo y el ingreso rural no agrícola son parte de la solución de al menos tres grandes problemas del mundo rural latinoamericano: la pobreza, la modernización del sector agropecuario y el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural” (Berdegué 2001: 1-3).

Uno de los aportes que resaltamos en la propuesta de Berdegué, es la incorporación de la variable institucional como condición para el funcionamiento de las políticas de desarrollo rural.

El autor mencionado señala que una política de desarrollo rural para promover tanto los incentivos (“motores”) que estimulan a los hogares a participar en

empleos rurales no agrícolas, como las capacidades de los hogares para responder a dichas señales, “debe buscar movilizar no sólo capitales, sino también recursos humanos e institucionales no rurales, que posean las capacidades, relaciones y conocimientos para iniciar, desarrollar y conducir nuevos tipos de emprendimientos en los sectores secundario y terciario” (IDEM).

Pérez y Caballero, presentan algunos ejemplos interesantes de otras realidades haciendo referencia a los principales cambios en la agricultura y ruralidad de los países miembros de la Unión Europea y de América Latina de las últimas décadas. Estos autores identifican enfoques, programas y acciones que pueden ser referentes para el diseño de estrategias y programas adaptados a los países latinoamericanos a través del estudio sobre “La Nueva Ruralidad en Europa y su Interés para América Latina” donde destacan las experiencias europeas tomando en cuenta la pluriactividad en las unidades rurales latinoamericanas. El documento destaca:

Los procesos europeos de diversificación de las actividades productivas, aprovechamiento de las sinergias entre diversos sectores, y encadenamientos entre actividades productivas y no productivas para aumentar la competitividad del territorio. (Estos procesos deben contar) Con el apoyo de programas públicos que promuevan diversas actividades, principalmente mejoras en la comercialización; fomento de la artesanía, la agroindustria y otras industrias locales; y promoción del turismo rural y otros servicios” (Pérez y Caballero 2003: 13-26).

En la presente investigación tomamos como referencia la innovación del programa europeo LEADER que desde nuestra reflexión constituye una experiencia aplicable para el diseño del *Proyecto Corredor*. Este programa europeo considera la necesidad de valorización de los activos territoriales mediante diferentes opciones económicas basadas en actividades comerciales, agroindustriales para generar valor agregado. También considera la venta de servicios tradicionales a partir de recursos, técnicas y tradiciones culturales y aprovechamiento de sinergias horizontales que aumentan el valor agregado de diferentes productos y servicios.

En el caso *del Proyecto Corredor* se diseñaron incentivos monetarios a través del CLAR para la contratación de asistencia técnica dirigida a la transformación de productos agrícolas, artesanía, turismo rural comunitario, etc.

Las innovaciones ejecutadas por el proyecto recogieron experiencias previas de proyectos de lucha contra la pobreza rural en la sierra del Perú, como el proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODERM), el proyecto de Fomento a la transferencia tecnológica (FEAS) y Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS).



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La naturaleza de la presente investigación es **cualitativa**, de tipo retrospectivo y explicativo-analítico. Es de naturaleza **cualitativa**, porque está basada en los testimonios, opiniones y percepciones de los actores sociales recogidas en las entrevistas e información documental para recoger sus apreciaciones y recrear la historia de las familias en su relación con el Proyecto Corredor y su situación actual.

Es **retrospectiva**, porque la investigación se desarrolla el 2017 sobre una experiencia ya concluida y ejecutada entre los años 2001 y 2008, dado que a través de esta se reconstruye el proceso seguido durante su ejecución, sus cambios, aprendizajes, resultados e impactos y su repercusión en las familias y el territorio, tiempo después de su finalización.

La investigación también es **explicativa-analítica**, ya que permite conocer críticamente las particularidades de la estrategia utilizada, la evolución de sus enfoques y mecanismos que favorecieron en la valorización de los activos y su incidencia actual en las familias y su territorio.

La presente investigación es un **Estudio de Caso** por la forma que se ha investigado para conocer y analizar las particularidades de la estrategia de concursos en la transferencia de recursos públicos a las familias la cual se centra en este caso en el Corredor Puno-Cusco en particular. Por ello las recomendaciones son aplicables solo a este territorio y a esta experiencia; a pesar que algunas recomendaciones de manera parcial puedan ser adaptadas a casos similares con características semejantes. La secuencia utilizada en la investigación, ha tomado en cuenta la relación de las innovaciones encontradas en el Proyecto con los fundamentos de la Gerencia Social. Esto hizo posible que, a través de la revisión de una amplia información documentada del proyecto e, interactuando con quienes fueron los usuarios a través entrevistas y testimonios documentados se cuente con lecciones aprendidas.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.

La Investigación se inició con la revisión de fuentes secundarias, se tuvo acceso a los siguientes documentos:

- i) Informe de evaluación *ex ante* del Proyecto,
- ii) Contrato de Préstamo 467-PE, suscrito entre el FIDA y Gobierno Peruano,
- iii) Planes Operativos Anuales del Proyecto desde el 2001 hasta el 2008,
- iv) Informe de evaluación de medio término,
- v) Informe evaluación final del Proyecto, sistematizaciones relacionadas a la aplicación de la estrategia de concurso y resultados, tales como *Libro de Testimonio de Usuarios, Sistematización de Toro Engordado*, entre otros.

Asimismo, se aplicó entrevistas semiestructuradas a 23 familias usuarias del Proyecto Corredor, todas ubicadas en la provincia de Canchis del departamento del Cusco (distritos de Checacupe, Combapata, Marangani, San Pedro, Pitumarca y Sicuani); también se entrevistó a 3 autoridades locales de la referida provincia y a 3 ex funcionarios del Proyecto.

Finalmente, y a través de un Grupo Focal se recogió información de los actores que acompañaron directamente a las familias usuarios del Proyecto Corredor, como son los oferentes técnicos y facilitadores (*los Yachachiq, los Kamayoq*), con la participación de 8 personas (5 facilitadores y 3 oferentes técnicos).

3.3. UNIVERSO Y MUESTRA.

El universo de la investigación está dado por el total de emprendimientos desarrollados a nivel de la Provincia de Canchis, siendo estos un total de 237. Del total se ha seleccionado una muestra no probabilística de 23 emprendimientos, según estos criterios:

- i. Familias que fueron parte o continúan en organizaciones que recibieron los servicios del *Proyecto Corredor*, mediante financiamiento de Planes de Negocio, entre los años 2001 al 2008.

- ii. Familias ubicadas en comunidades campesinas, pequeños poblados o ciudades intermedias del ámbito de la provincia de Canchis del departamento del Cusco, y
- iii. Familias que a la fecha de investigación mantengan y continúen un negocio o emprendimiento, en cualquier línea de actividad económica.

3.4. VARIABLES E INDICADORES

Para el diseño de la presente investigación se consideró como variables independientes por un lado los *enfoques* y *mecanismos* de la estrategia de concursos para la transferencia de fondos públicos y por el otro, *el rol de los usuarios* del Proyecto Corredor y como variable dependiente la *valorización de activos por las familias usuarias del proyecto*.

Cuadro 3.1 Definición de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Estrategia de concursos para la transferencia de fondos públicos a los usuarios	Identificar los enfoques aplicados por el Proyecto, así como los cambios o evolución durante la ejecución del Proyecto y su correspondencia con los fundamentos de la gerencia social	Tipos de enfoque implementados por etapas
Mecanismos aplicados en la estrategia de fondos concursables.	Analizar si los mecanismos aplicados, así como sus innovaciones se adaptaron a la realidad de la población objetivo, que cambios hubo y como se relaciona con los fundamentos de la gerencia social	Jerarquía de mecanismos y ajustes durante la implementación del Proyecto
Rol de las familias organizadas en la implementación del Proyecto	Conocer el nivel de involucramiento y apropiación de la estrategia.	Tipo de Roles desempeñados por las familias usuarias
Activos familiares más valorizados	Una aproximación cualitativa al incremento de los	Valor de los activos: humanos, sociales, culturales, físicos,

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES
	activos tangibles e intangibles y la utilidad de esta valorización traducido en su situación actual.	financieros y ambientales
Activos incidieron en el desarrollo del territorio que en el	Conocer la incidencia o influencia de los activos en el desarrollo del Territorio.	Nivel de incidencia actual en el territorio.

(En el anexo 1 se detalla la matriz de operacionalización de variables para la presente investigación).

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Se aplicaron tres tipos de técnicas:

- (i) Revisión Documental. Para ello se tuvo acceso a un conjunto de documentos del Proyecto (Informes, Contrato de Préstamo, Planes Operativos Anuales, Informes de evaluación, sistematizaciones, entre otros), como instrumento se utilizó una guía de revisión documentaria.
- (ii) Entrevistas. Las entrevistas fueron semiestructuradas y por tipos de actores, la presentación de la misma se presenta en el anexo 2.
- (iii) Grupo Focal. A lo largo de la investigación se llevó a cabo un grupo focal con la participación activa y comprometida de actores que acompañaron directamente a las organizaciones en la ejecución del Proyecto como son facilitadores y asistentes técnicos, para ello se utilizó una guía de grupo focal que se muestra en el anexo 3, con el resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de la misma.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se realizará el análisis e interpretación de la información obtenida en la presente investigación y su relacionamiento con los principios de la Gerencia Social. Se realizará pues, la vinculación de las estrategias de la transferencia de recursos, vía concursos, para la valorización de los activos familiares, en el marco de la Gerencia Social; esto fue posible a partir de la construcción de una línea de tiempo, que permitió identificar las innovaciones y su incidencia en dicha valorización. A partir de la revisión documentaria realizada y de las entrevistas a diferentes actores se ha encontrado los siguientes resultados:

4.1. ESTRATEGIAS DE LA TRANSFERENCIA DE RECURSOS VIA CONCURSOS PARA LA VALORIZACION DE LOS ACTIVOS FAMILIARES DEL PROYECTO CORREDOR EN EL MARCO DE LA GERENCIA SOCIAL

El *Proyecto Corredor* fue heredero de experiencias previas en desarrollo rural y a su vez innovador en la evolución de sus estrategias, enfoques y mecanismos alineados a los principios de la Gerencia Social, al haberse propuesto escuchar y acompañar a los ciudadanos en sus emprendimientos.

Fueron los fundamentos de los Principios de Gerencia Social como, facilitación, inclusión, desarrollo de capacidades, empoderamiento, ampliación de oportunidades, equidad, articulación, flexibilidad, participación social, ciudadanía, género, entre otros, con los cuales el Proyecto fue ajustando gradualmente su trabajo.

En el diseño del Proyecto Corredor se consideró como estrategia principal la transferencia de fondos públicos bajo concurso, pero complementada con estrategias como transferencia de decisiones y responsabilidades a la población

para administrar recursos públicos sumados a sus propios aportes, bajo criterios de gradualidad y riesgo compartido.

Posteriormente y en forma también gradual, el proyecto fue incorporando otras estrategias que apuntalaron y dieron consistencia a la transferencia de fondos públicos. Algunas de estas fueron:

- Facilitación y acompañamiento de procesos bajo criterios de gradualidad.
- Fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión de negocios y el desarrollo de los mercados.
- Establecimiento de alianzas estratégicas en todos los niveles, en la perspectiva de optimizar recursos y compartir riesgos.

A los enfoques iniciales, como el *de desarrollo territorial, enfoque de demanda, de mercado, se fueron incorporando los enfoques de ciudadanía, género, fortalecimiento de capacidades y, enfoque de activos*, que promovieron la inclusión de familias rurales con menor grado de desarrollo para acceder a las oportunidades que otorgaba el proyecto.

Cabe mencionar la importancia de los *yachachiq* que es la denominación que reciben los pobladores (as), expertos de la localidad quienes pasaron de ser usuarios (as) a ser “maestros” (as). Ellos tienen la práctica y el liderazgo en uno o más temas, el conocimiento se basa en su experiencia cotidiana la cual fue fortalecida y desarrollada por el proyecto.

Puede verse en el cuadro adjunto, que, desde su diseño, el *Proyecto Corredor* fue innovador, en algunos casos rescatando experiencias de proyectos anteriores y en otros como producto de su propia experiencia, reflexión y flexibilidad.

A continuación, ilustramos una línea del tiempo señalando sus innovaciones:

Cuadro N° 4.1: Etapas de implementación del Proyecto

ETAPAS	ESTRATEGIA	ENFOQUES	MECANISMOS
2000-2002: Diseño y validación de primeras estrategias y mecanismos de desarrollo económico rural.	Fondos concursables para cofinanciar Planes de Negocios (PDN).	Enfoque territorial de mercados de demanda	-Promoción y sensibilización a través de talleres y medios públicos de difusión. - <i>Comité Local de Evaluación y Aprobación de Proyectos (CLEA)</i> , para cofinanciar asistencia técnica a iniciativas de negocios ganadoras en concursos CLEA. -Contratación de formuladores de proyectos para el diseño del <i>Plan de Negocios</i> (PDN.) -Algunos formuladores exponen los PDN en representación de las organizaciones. - <i>Las Comunidades campesinas (CC)</i> no participan en la estrategia. Solo organizaciones de emprendedores.
2002 – 2005: Primer ajuste del <i>Plan Operativo de Acción (POA)</i> para Instauración de un mecanismo participativo comunal	Fondos concursables para cofinanciar en espacios públicos. Con exposición directa del proyecto por los propios productores Para el cofinanciamiento o de servicios de asistencia técnica y apoyo a la dinamización de mercados.	Enfoque territorial de mercado de demanda de desarrollo capacidades de activos de ciudadanía de género	-Incorporación de la Asamblea Comunal y Directiva Comunal como mecanismo complementario para asignación de recursos por concurso, para cofinanciar -Asistencia técnica a iniciativas presentadas por familias organizadas de Comunidades Campesinas. (CC) -Implementación de <i>Perfiles de Negocios (PFN)</i> para CC, como complemento a los PDN de organizaciones. -Comité Local de Asignación de Recursos Públicos. (CLAR) para cofinanciar asistencia técnica a emprendimientos ganadores en los concursos CLAR. -Eliminación de formuladores de proyectos para diseño de PDN. Las organizaciones exponen directamente sus iniciativas. -Contratación de <i>Yachachiq</i> para acompañamiento y asistencia técnica a organizaciones de pequeños productores. -Implementación de <i>Perfiles de Negocios</i> como mecanismo menos riguroso e incluyente para facilitar el acceso a recursos de cofinanciamiento a familias rurales pobres. -Cofinanciamiento para organización de eventos comerciales y participación en ferias. Cofinanciamiento para pasantías, visitas guiadas y capacitación. -Alfabetización funcional para organizaciones de mujeres participantes en los servicios del proyecto. -DNI para facilitar acceso a cuentas de ahorro de mujeres rurales. -Cofinanciamiento para Inversiones Facilitadoras de Negocios. -CLAR públicos en ámbitos municipales. -Apertura de oficinas de enlace en Gobiernos Locales con financiamiento municipal. -Evaluación de iniciativas de negocios en concursos públicos (CLAR) para cofinanciar segundos y terceros tramos.

			-Cofinanciamiento para signos distintivos (D.O., marcas registradas).
2005 – 2008: Consolidación y expansión	Institucionalización de la estrategia de fondos concursables para cofinanciar servicios de apoyo y dinamización de mercados.	Enfoque territorial Enfoque mercados Enfoque demanda Enfoque desarrollo de capacidades Enfoque de ciudadanía Enfoque de género Enfoque de activos Enfoque Desarrollo Territorial con Identidad Cultural	Sistematización de experiencias y herramientas en el marco del proceso de gestión del conocimiento. Concurso de testimonios de usuarios y usuarias del proyecto. Talleres de difusión de estrategias y herramientas con Gobiernos Locales, para convocatoria a Concursos Intermunicipales. Concursos de alcaldes, para promoción de concursos locales de asignación de recursos. Convenios con Gobiernos Locales, para CLAR Municipales a cargo de alcaldes.

ORGANIZACIONALMENTE, desde el 2003 se registran los siguientes cambios:

- La creación del NUCLEO EJECUTOR CENTRAL DEL POYECTO DE DESARROLLO CORREDOR PUNO CUSCO (NEC-PDCPC), le dio autonomía técnica, administrativa y financiera, que a su vez generó esta autonomía en sus Oficinas Locales.
- La instalación del Comité de Coordinación presidida por el Director Ejecutivo e integrada por jefes y especialistas de cada Oficina Local que permitió la evaluación, reflexión y reajustes permanentes al proyecto, generando el desempeño de *una gerencia de facilitación*, participativa y motivadora bajo los principios de la Gerencia Social.
- Sistema de *Mejoramiento Continuo*, bajo el principio de flexibilidad y adaptación permanente al cambio

Elaboración propia, en base a análisis de sistematizaciones, POAS e Informes de gestión 2001-2008, Informes de medio término y final del Proyecto Corredor

Organización del Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización, que contribuyó a un planeamiento dinámico fortalecido en forma constante por la información de los otros subsistemas de Seguimiento, Evaluación y Sistematización.

Puede apreciarse, que el Proyecto Corredor partió de un marco estratégico y operativo, basado en algunos principios de Gerencia Social como la escucha y acompañamiento al ciudadano en sus iniciativas y que luego fue ampliando

gradualmente el alcance de su estrategia, enfoques y mecanismos, alineados a los principios de impacto, equidad, focalización, articulación, flexibilidad, participación social, ciudadanía, género.

Al respecto, citamos el testimonio de una ex funcionaria, que acompañó desde su inicio hasta el cierre del proyecto.

“Los cuellos de botella que se van desatando con los planes de negocios ponen énfasis en los primeros eslabones de la cadena productiva vinculados a *la calidad de los insumos y a mejorar los procesos de producción y transformación*. La demanda vinculada a una inserción de mercados más dinámica, aparecen en un segundo momento. Los emprendimientos se dan cuenta que haber solucionado los temas productivos no eran suficientes para insertarse competitivamente en el mercado, por ello en un segundo momento se enfatiza en el tema de gestión de negocios y en un tercer momento, el desarrollo y la promoción comercial a través de cumplir y alcanzar los estándares de calidad y formalización exigidos por el mercado. Marca, etiqueta, registro sanitario, información nutricional, empaques incorporando el elemento marketing. La lección es que el marketing debió incorporarse desde un principio”

Econ. Rosario Valer Gutiérrez

Ex jefa de la Oficina Local de Urubamba, Ex directora de Promoción Comercial y Micro empresarial del Corredor Puno-Cusco.
Ex jefa del Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai del FONCODES-MIDIS.

4.1.1. Etapa de diseño e implementación en el primer año

Con la formulación del primer Plan Operativo (POA 2001), se ratifica la estrategia de fondos concursables a través de los Comités Locales de Evaluación y Aprobación de Proyectos.

Los enfoques descritos en el POA coinciden con los señalados en el documento del diseño del Proyecto:

-El Enfoque Territorial, con el enfoque de corredores económicos se dio el marco para proponer por primera vez en la región sur este, acciones que vinculen a pequeños pueblos y ciudades intermedias con los ámbitos rurales bajo la teoría de *los Polos de Desarrollo*.

-El Enfoque de Fortalecimiento de los Mercados Locales de Bienes y Servicios, para facilitar la dinamización de los mercados rurales actuando principalmente en el acercamiento entre ofertantes y demandantes de asistencia técnica. Este enfoque es innovador, desde de nuestro punto de vista.

El Enfoque de Demanda, que consistió en escuchar y acompañar las iniciativas de los productores en la formulación de ideas demandadas por ellos mismos y convergiendo a través de concursos, podían obtener recursos públicos para el cofinanciamiento con subsidios e incentivos.

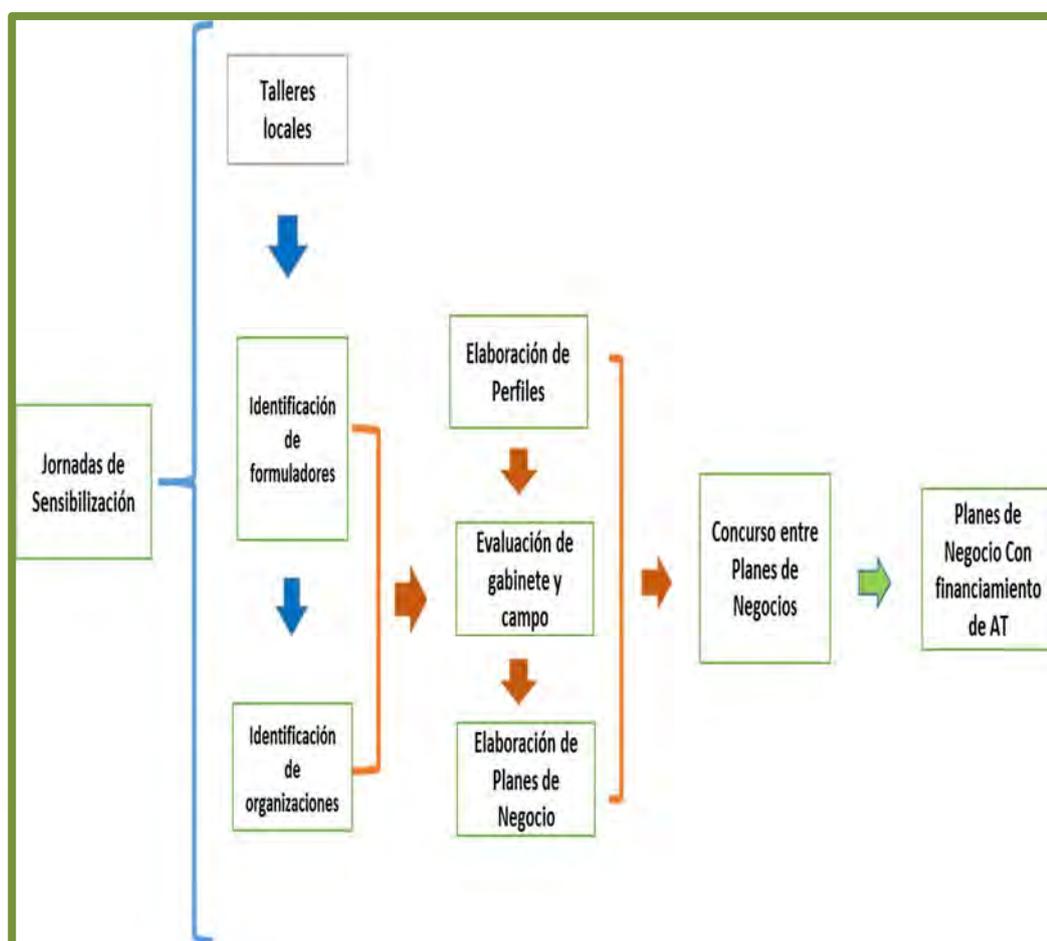
Es relevante la orientación que se dio a las acciones desde el enfoque de demanda, la transferencia de la capacidad de gestión y decisión, para el desarrollo de los negocios a los usuarios, para lo cual se propuso:

- Facilitar acciones, (tercerizando servicios) y dinamizando mercados locales de asistencia técnica.
- Fortalecer la capacidad de gestión, transfiriendo fondos públicos a los campesinos, artesanos y microempresarios para contratación de servicios de asistencia técnica.
- Apoyar negocios con *capacidad de eslabonamiento*, ambientalmente sostenibles, económicamente rentables y socialmente equitativos.
- Transferir las decisiones de evaluación y aprobación de iniciativas a cofinanciar a los CLEAS, instancias conformadas por alcaldes, representantes de gremios campesinos, gremios de las PYMES, directivos del Proyecto, quienes mediante votación democrática elegían a los Planes de Negocios para su ejecución.
- En esta etapa, la elaboración de las propuestas estuvo a cargo de especialistas en formulación, contratados por el Proyecto Corredor, quienes apoyaban a transcribir las ideas de las organizaciones que los formulaban en un Plan de Negocios, que no siempre interpretaban la demanda real de los productores.
- En la mayoría de los casos, fueron los mismos formuladores que realizaban la exposición en lugar de los productores, lo que contradecía al enfoque de demanda y transferencia de capacidades de gestión.
- En cuanto a la convocatoria, la información para sensibilizar a la población potencialmente demandante de los servicios ofrecidos por e/

Proyecto Corredor priorizó los anuncios radiales, folletos, reuniones en locales municipales. No se tomó en cuenta que los productores más alejados de los mercados tenían dificultades para acceder a este tipo de comunicación e información y que constituían el 80% del grupo objetivo.

- La complejidad del instrumento (Plan de Negocios) PDN hacía, sin proponerse, un instrumento de exclusión para las familias menos aptas para formular o transcribir directamente sus ideas de emprendimientos.
- La ejecución de este primer plan permitió el cofinanciamiento de 110 planes de negocios, donde la mayor proporción fue dirigida a la atención de microempresas y organizaciones más vinculadas a mercados, quienes en la mayoría de los casos recibieron montos considerables. Las familias de comunidades campesinas menos vinculadas a mercados y con menor desarrollo de capacidades, no tuvieron acceso al Proyecto Corredor, porque los instrumentos de difusión generados por el proyecto no facilitaban su acercamiento.
- La ejecución del POA 2001 priorizó únicamente el subcomponente incentivo para los mercados de *asistencia técnica*, del primer componente de fortalecimiento de mercados.
- El segundo componente de servicios financieros inicialmente diseñado para crear un fondo de garantía y dinamizar los créditos a poblaciones rurales pobres no se ejecutó.
- Organizacionalmente, el modelo dependiente de la sede central de FONCODES de Lima, generaba una demora en su capacidad de reacción frente a la demanda de los beneficiarios y era muy visible la lentitud en la reposición de fondos que impedía atender con oportunidad a las organizaciones ganadoras de los concursos.
- En esta etapa, las familias más pobres de las Comunidades Campesina (CC) no tuvieron mucho acceso a los servicios del proyecto y la prioridad estuvo orientada a un *solo subcomponente, el de incentivos* para el mercado de asistencia técnica.

Gráfico N° 4.1: Ciclo para el financiamiento y asistencia técnica en un Plan de Negocios



Fuente: Elaboración propia en base a Informe Anual del Proyecto

Analizando desde los fundamentos de la Gerencia Social basada en principios como facilitación, equidad, focalización, articulación, flexibilidad, participación social, ciudadanía, desarrollo de capacidades, podemos afirmar que no obstante el diseño proponía principios dirigidos a la inclusión de las poblaciones rurales pobres en una estrategia que debía generar capacidades para hacer uso de sus propias potencialidades, los mecanismos no eran congruentes con los principios. Así, vemos, por ejemplo, que los PDN eran complejos y contemplaban análisis económicos-financieros, muchas veces inentendibles para el acceso de productores rurales, ello fue solucionado por el Proyecto Corredor, contratando formuladores de proyectos que luego sustituían a los productores exponiendo ellos mismos los PDN en los concursos, con lo que se daba paso a un mecanismo excluyente, sin poder contribuir al fortalecimiento de capacidades.

En esta etapa se dio importancia a la eficacia en la ejecución financiera, apartándose del *principio de focalización*. Esto podría explicarse, porque un proyecto tan innovador requería de una etapa de aprendizaje y que el propio personal interiorice su filosofía, acercándose más a los productores. Igualmente, la presión por el gasto que venía de las oficinas del FONCODES Lima, generaban que el proyecto no tuviera mucho tiempo para escuchar a los usuarios y reflexionar sobre su desempeño. Un *activo que se capitalizó en esta etapa, fue el financiero*, aunque concentrado en productores con mayor desarrollo y con mayor acercamiento al mercado.

4.1.2. Inicio en la reformulación de estrategias a partir del POA 2002

En nuestro análisis, esta tendencia continúa durante el primer semestre del 2002. Se detectó que los POAS 2001 y 2002 estaban sobredimensionados, sin tomar en cuenta las capacidades de los potenciales beneficiarios ni el grado de maduración del proyecto. Uno de los principios en la Gerencia Social, es *la escucha al ciudadano*, pero por las razones descritas, este no podía cumplirse. El equipo inicia una evaluación de su desempeño en relación a sus planes, tomando en cuenta las capacidades de las familias usuarias y las capacidades y potencialidades del propio territorio. Como resultado de esta etapa de reflexión y revisión en junio del 2002, se realizan los primeros ajustes, proponiendo nuevas orientaciones estratégicas (Proyecto Desarrollo del Corredor Puno Cusco 2003) que permitieron el acceso a los productores de comunidades campesinas, que, como ya señalamos, constituían el 80% de los usuarios.

El principal aspecto que resalta en esta etapa de ajuste y nuevas orientaciones, es que el *Proyecto Corredor* realiza acciones de fortalecimiento de capacidades en los usuarios, para el desarrollo de sus emprendimientos en relación con los mercados y, orientados en los principios de inclusión, demanda y ciudadanía, se decide que sean los propios usuarios los que expongan sus iniciativas en los concursos, por ello, ya no se contratan a los especialistas en formulación de proyectos para que la responsabilidad sea esencialmente de los actores locales y de las alianzas, que estos sean capaces de generar sus emprendimientos, contando con el apoyo del Proyecto como su facilitador.

Se ajusta el *Enfoque de Ciudadanía* con los consiguientes mecanismos operativos destinados a atender a CC. Para ello, se realizan concursos en las mismas comunidades y se logra el acercamiento a través de un nuevo instrumento denominado *Perfiles de Negocios* (PFN), cuya característica era la menor rigurosidad instrumental en comparación a un Plan de Negocios (PDN)

La lectura de los diferentes documentos nos da cuenta que el ajuste de los PDN y la introducción de los PFN se promueve y fortalece la capacidad y responsabilidad de los mismos usuarios en la identificación, contratación y evaluación de los servicios, bajo el principio de que el proyecto está trabajando con ciudadanos/as que tienen iniciativas, identidad cultural y autoestima. La prioridad inicial, esta vez, se hace en comunidades campesinas, ámbito donde se encuentra el 80% del grupo de usuarios potenciales del proyecto.

Se apoyan los procesos de dinamización de las inversiones facilitadoras de negocios, que promueve el cofinanciamiento de infraestructura para recintos feriales, pequeños mercados y multiservicios, en lugares turísticos, donde las organizaciones vendían sus artesanías. **Con ello se inicia la valorización de los activos físicos en los territorios.**

Se inicia con demora (aproximadamente dos años) la ejecución del **Componente de Fortalecimiento de Servicios Financieros**, con el propósito de conectar a los hogares rurales, a través de la mujer con las finanzas formales. Se hace evidente que el segmento de población más excluido del acceso a los servicios financieros y no financieros, son fundamentalmente las mujeres del área rural, que en su mayoría son analfabetas y están menos articuladas al mercado. En respuesta a ello, se desarrollan instrumentos de discriminación positiva, a favor de la mujer rural, como puerta de entrada, para que todas las acciones se ejecuten bajo una perspectiva de género.

Con la incorporación de estos principios de autoestima, género, ciudadanía, empoderamiento; los usuarios del proyecto avanzan hacia la valorización de sus activos humanos, sociales, físicos y financieros como se verá más adelante.

De manera transversal, el Proyecto reforzó la estrategia de monitoreo y evaluación continua, a través del *Sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización*, para una mejor gestión y mayor impacto del Proyecto Corredor,

mediante un proceso sistemático de reflexión y análisis, que contribuyó al aprendizaje y empoderamiento de todos los actores participantes.

Este sistema incorpora como medida principal la ampliación y valorización de activos y ayuda a una mayor objetividad en las decisiones de la gerencia.

Un activo muy importante, fue el de los Recursos Humanos, los que se capitalizaron a través de espacios de reflexión y aprendizaje colectivo a través de un Comité Técnico, que se reunía mensualmente y en forma rotativa en cada sede descentralizada, acompañada de capacitaciones de carácter horizontal, propiciando la capacitación del personal con pasantías y cursos presenciales y virtuales, lo que ayudó a dar contenido al *Principio de Flexibilidad, basado en una organización inteligente que busca la mejora continua*. Inicia también la valorización de activos humanos, sociales, financieros, en las familias usuarias.

Un aspecto organizacional fundamental, fue la Constitución del Núcleo Ejecutor Central (NEC), el mismo que entró en funciones a partir de enero 2003, que dio el ambiente necesario para el desarrollo organizacional descrito en el párrafo anterior.

La nueva organización del proyecto a través del NEC, mostró una mayor efectividad y eficacia del gasto e inversión, frente al sistema nacional de inversión pública.

Informes anuales e informe final del Proyecto 2008⁸

Estas constataciones a partir de la revisión documentaria confirmado con entrevistas a exfuncionarios, nos llevan a señalar que el Proyecto Corredor desarrolló una experiencia basada en enfoques como facilitación, desarrollo de capacidades, activos, ciudadanía, género, que coinciden con los en los principios y fundamentos de la Gerencia Social.

4.1.3. Consolidación y expansión de las innovaciones

Con los POA 2003 y 2004, se va afinando la estrategia y se incorporan los siguientes elementos:

- Mayor rigurosidad en la evaluación de los PDN, con acompañamiento inicial del proyecto a las familias rurales organizadas;
- Mayor difusión del “concurso”, como mecanismo para la selección de las mejores iniciativas en CC y ámbitos más alejados del mercado;
- Ajuste de los instrumentos para la presentación y el seguimiento de PDN;

⁸ La triangulación no se limita al testimonio de los usuarios sino también incluye constataciones a partir de la revisión documentaria.

- Aprobación de segundos tramos. Cada PDN podía tener hasta 4 tramos y el cofinanciamiento gradualmente iba disminuyendo por parte del proyecto y aumentando por parte de la organización. Para cada tramo, la organización debía hacer la exposición en concurso público sobre los resultados anteriores, demostrando incrementos en tres indicadores: ingresos, activos fijos y contratación de asistencia técnica. Complementariamente, debían demostrar la mejora en su gestión y organización. Como vemos pues, se da énfasis a un *Principio de Transparencia*.

A partir del 2004, se profundizan las innovaciones bajo los principios de la Gerencia Social y se fortalece la relación con las municipalidades, involucrándolas en los *Concursos Intermunicipalidades*, para el trabajo posterior con Comunidades Campesinas. De esta manera, se da paso a las alianzas para aportar a la gobernabilidad, en una estrategia única y novedosa, para permitir que desde los gobiernos locales se puedan transferir recursos públicos mediante concursos a familias rurales pobres. Así:

- Se mejora la estrategia de los concursos entre *comunidades campesinas*, pues además de la fase de presentación, hay un desplazamiento del Jurado hacia la misma comunidad, para verificar sus potencialidades y tener mayor criterio para la selección correspondiente.
- Se brinda auspicio y asesoría a diferentes eventos orientados al desarrollo de capacidades para el acceso a mercados, a través de la promoción comercial. (concursos para participar en ferias, apoyo para registros sanitarios, marcas registradas, etc.)
- Se auspicia y promueve la participación de los usuarios en eventos diversos que han permitido difundir y promocionar experiencias exitosas de las organizaciones usuarias del Proyecto. Estas actividades han contribuido con el posicionamiento de las organizaciones, así como del *Proyecto Corredor*.

- Se da énfasis en el fortalecimiento de la identidad cultural de las Comunidades Campesinas, por ejemplo, apoyándolas en la revaloración de su iconografía textil⁹.
- Las organizaciones obtienen propiedad intelectual de su conocimiento tradicional, inscribiendo en INDECOPI sus iniciativas artesanales (Rescate iconográfico, rescate de la identidad cultural para emprendimientos turísticos, signos distintivos como denominación de origen-DO, marcas registradas, etc.).
- El Enfoque de Desarrollo Territorial, amplía su alcance hacia la identidad cultural, denominándola '*Desarrollo Territorial con Identidad Cultural*'.
- Se fortalece la capacitación horizontal de campesino a campesino o intercambio de saberes, donde los usuarios conocen -a través de *visitas guiadas y pasantías- experiencias exitosas sobre negocios rurales*, que luego replican, adecuándolas a sus condiciones particulares (su realidad, sus vivencias). Muchas de estas organizaciones, luego reciben también pasantías de otras zonas, incrementando la valorización de sus activos humanos y sociales.
- Se implementa un sistema de pago "por producto" a facilitadores, monitores y yachachiq, en la perspectiva de mejorar los niveles de eficiencia en sus roles de acompañamiento, capacitación y seguimiento.
- Algunas comunidades campesinas contratan a los *Yachachiq* y facilitadores bajo la modalidad de concurso. Estas experiencias han permitido fortalecer los niveles de gestión y administración de recursos públicos por parte de las organizaciones usuarias.
- Se inició la facilitación del acceso de usuarios de comunidades campesinas a la obtención de sus DNI, requisito que les facilita la inserción en el mercado o su vinculación con otras instituciones e instancias que posibiliten su desarrollo, además de darles identidad y ciudadanía plenas.
- Se desarrollan "*Encuentros Temáticos de Negociación Comercial*": Cuyes, Truchas y Peletería. Constituyéndose en espacios de reflexión, análisis y propuestas, que exigen establecer alianzas, ejecutar acuerdos concretos a un nivel corporativo.

⁹ Libros, videos y otros materiales sobre rescate e interpretación de iconografía textil de las Comunidades Campesinas de Patabamba, Raqchi y Karhui, como parte de las acciones de gestión del conocimiento tradicional.

Entre el 2005 y el 2008, las innovaciones se consolidan y se inicia la expansión geográfica del *Proyecto Corredor* a otras provincias no contempladas en el diseño e inicia la fase de incidencia en instituciones que tienen permanencia en el sector rural, principalmente los gobiernos locales.

Uno de los principios que persigue la Gerencia Social, es contribuir a la *gobernanza y al desarrollo territorial*, por ello encontramos una coincidencia entre estos y las innovaciones operativas que realiza el *Proyecto Corredor*. Los concursos comienzan a ser eventos públicos, se realizan en plazas facilitando que la ciudadanía pueda conocer, no solo la estrategia, sino también que los ciudadanos reciben fondos públicos para sus emprendimientos, facilitando con ello la transparencia y el control social.

- Se implementa la realización descentralizada de los **Comités Locales de Asignación de Recursos – CLAR** en el ámbito de cada Oficina Local del Proyecto, es decir, se pasa de los concursos en las capitales de provincia a concursos en distritos, eventos que al ser públicos abre la posibilidad de participación de representantes de organizaciones y población en general convirtiéndose en espacios de capacitación, motivación y sensibilización hacia la institucionalidad y población en general. Se constituye en una novedad socio-cultural en la población.
- Se impulsa la realización de *Concursos sobre Resultados y Logros con Grupos Organizados de Comunidades Campesinas*, de tal manera, que los propios grupos comparen sus alcances y limitaciones y fortalezcan su capacidad de mejora.
- A partir del 2005, se incorpora la importancia de la incidencia en las políticas públicas.
- En esta etapa se prioriza el acercamiento a los gobiernos locales y la posibilidad de transferir a los mismos las herramientas de política ya validadas. Bajo esta nueva orientación de sus actividades de cierre, se logra incidir en la política pública de los gobiernos locales.
- El Proyecto Corredor debía culminar en el 2008 y para ello asumió el reto de transferir toda la tecnología referida al mecanismo CLAR hacia los gobiernos locales, en la perspectiva de que éste sea institucionalizado, **para lo cual diseñó y ejecutó la siguiente estrategia:**

- i) Encuentros de alcaldes en las oficinas locales del proyecto;
- ii) Inicio del desarrollo del *Concurso Intermunicipalidades*;
- iii) Entrenamiento y adecuación de *procedimientos e instrumentos*;
- iv) Desarrollo de *CLAR (Comité Local de Asignación de recursos municipales)*;
- v) Acompañamiento e inducción para la *réplica del mecanismo CLAR*
- vi) Difusión a cargo de las municipalidades, socialización de la metodología del proyecto, sus estrategias y enfoques, compartiendo sus principales resultados. Visita de alcaldes a los usuarios que participaron en los CLAR y que compartieron sus experiencias.
- vii) Lanzamiento del 'Concurso Inter Municipalidades' para la contribución al fortalecimiento de la gestión del *Desarrollo Económico Local*.
- viii) El Entrenamiento, tuvo como base principal la "Caja de Herramientas" sobre todo lo concerniente al mecanismo CLAR. También se realizaron pasantías, espacios de capacitación, adecuación de instrumentos, etc., con el personal de las *Oficinas de Desarrollo Económico Local (ODEL)* de las municipalidades distritales.

(Pasos descritos en la *Sistematización de la Experiencia del CLAR Municipal – FIDAMERICA-PROYECTO CORREDOR*).

Algunos RESULTADOS POSTERIORES DE LA INCIDENCIA de esta estrategia han sido:

- La Caja de Herramientas del CLAR, utilizada para la transferencia a gobiernos locales y adoptada por la Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE), sirvió años más tarde para que el MEF lo utilizara como referencia en el diseño de las herramientas de PROCOMPITE, especialmente en cuanto a la promoción de los emprendimientos locales y sus criterios de evaluación, generando que la transferencia de recursos públicos a privados organizados, pueda ser de alcance nacional.
- En la actualidad, el CLAR está considerado en la Ley N° 30355, Ley de Promoción de la Agricultura Familiar y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2016-MINAGRI.
- De esta manera, se da la posibilidad a que cualquier municipalidad, especialmente rural, pueda aplicar este instrumento.
-

Del recuento realizado se infiere que el Proyecto Corredor tuvo una importante capacidad reflexiva y autocrítica, implementando un conjunto de estrategias y mecanismos innovadores que contribuyeron a tener un mayor impacto en el territorio y los actores con quienes interactuaba

Destaca el trabajo articulado con el *gobierno local* durante todo el proceso, así como el desarrollo de capacidades de sus respectivos equipos técnicos en la perspectiva de sostenibilidad de la inversión realizada por el Proyecto.

4.1.4. Innovaciones identificadas en la evolución del Proyecto Corredor y su incidencia en la valorización de los activos, según la Gerencia Social

Como se ha señalado anteriormente, Kliksberg, define a la Gerencia Social como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten producir cambios significativos mediante su aplicación en, al menos, una condición de bienestar en la población, mediante el uso efectivo y racional de recursos. Esta nueva e innovadora forma de gerenciar el desarrollo, basada en criterios de equidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, permite orientar las acciones de desarrollo, la ruta a seguir, y hacer el monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados como una *construcción social* que trasciende los criterios de rentabilidad económica.

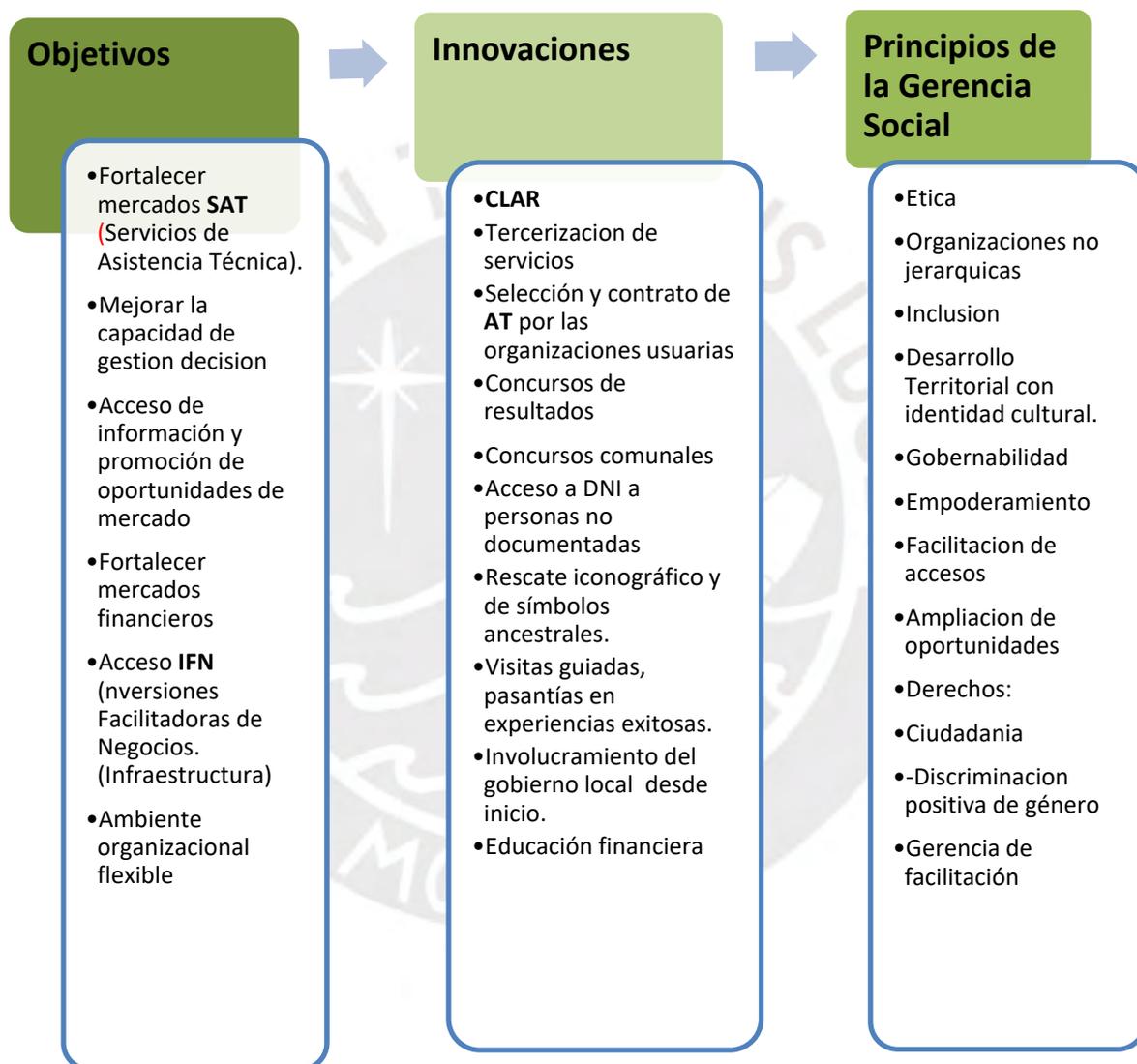
La investigación permite identificar en el quehacer del *Proyecto Corredor* un proceso continuo de ajustes y mejoras en las estrategias y mecanismos en línea con el cumplimiento de sus objetivos. Lo que fue caracterizando a la institución como flexible e innovadora para contribuir en la valorización de los diferentes activos.

La flexibilidad organizacional descrita en esta evolución, permite observar como la estrategia inicial que atendió la demanda de los usuarios, fue incorporando luego los cambios que exigía el entorno aplicando permanentemente innovaciones que lo alejaron de su Plan Operativo inicial, para ir ofertando un proyecto acorde a la demanda, es decir, a las necesidades y potencialidades en las familias, acercando sus mecanismos, enfoques y estrategias a la

operacionalización de los principios de una Gerencia Social basada en la ética y facilitación de accesos.

A continuación, se presenta esquemáticamente el desarrollo de estas innovaciones en relación a los fundamentos de la Gerencia Social:

Gráfico N° 4.2: Innovaciones PDCPC y Gerencia Social



Fuente: Elaboración propia

Como se observa, todos los fundamentos de la Gerencia Social cruzan transversalmente a los objetivos e innovaciones. En este contexto el análisis de resultados vincula cada objetivo y desarrollarán los fundamentos más relevantes. En seguida, planteamos un alineamiento con el fin de demostrar la operacionalización de los conceptos dentro de los objetivos del Proyecto Corredor

Objetivo 1: Fortalecer mercados de servicios, en especial de asistencia técnica, en función a la demanda.

INNOVACIONES	FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Tercerización de los servicios de Asistencia Técnica para el Proyecto. • Reconociendo que los mercados rurales de servicios no financieros, no son únicamente los de asistencia técnica; se ha promovido el establecimiento y mejora de una amplia red de servicios de apoyo a la producción mercantil, de información, promoción comercial y asesorías especializadas. • Mejora de los niveles de eficiencia en los roles de acompañamiento, capacitación y seguimiento, mediante la implementación de un sistema de pago “por producto” a facilitadores, monitores y Yachachiq. • En la misma perspectiva, se ha fortalecido la contratación de facilitadores, por la modalidad de concurso, por parte de las Comunidades Campesinas aplicando la perspectiva de género. • Además, estas experiencias han permitido fortalecer los niveles de gestión y administración de recursos públicos por parte de las CC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética: a partir del uso de libertades en el marco del desarrollo humano. • Inclusión: La que a su vez incorpora el desarrollo de capacidades. • Desarrollo territorial con identidad cultural: articulando las iniciativas con respeto y fortalecimiento de la cultura local. • Derechos: con los principios de Ciudadanía y Género. • Gobernabilidad, con mecanismos como la transparencia para el control social y para la transferencia de recursos del Estado a privados.

Fuente: Informes anuales del Proyecto (2001 al 2008) e Informe Final (2008). **Elaboración:** Propia

La Ética, como un principio fundamental del desarrollo, basado en la formación de valores y uso de libertades en el marco del desarrollo humano, caracterizado por SEN, ha guiado los mecanismos aplicados por el Proyecto Corredor.

Observamos que, desde la formulación de los emprendimientos a cargo de las propias organizaciones y la sustentación en espacios públicos del concurso CLAR, facilitaron que las propuestas surgieran desde los interesados, en base a sus potencialidades, reforzando su capacidad de tomar decisiones libremente y su responsabilidad en la identificación de las iniciativas de negocios.

El acceso a servicios de Atención Técnica (AT), según línea de negocio, la administración de los recursos financieros desde la selección de los oferentes técnicos (Yachachiq), pasando por la administración del contrato, el seguimiento al cumplimiento del plan de AT y su aprobación y pago de servicios de AT, bajo responsabilidad de las organizaciones, así como la educación financiera para promover el ahorro formal de mujeres rurales, dan fundamento a este principio del **uso de las libertades** para optar por su mejor opción.

La inclusión, como fundamento de la Gerencia Social tuvo al enfoque de capacidades como una importante contribución al uso de las libertades para afrontar sus propios riesgos en emprendimientos que podían generar valor. La literatura sistematizada por el Proyecto Corredor, muestra que las familias y sus organizaciones fortalecieron sus competencias y aptitudes para lograr sus propios objetivos y tratar de mantenerlos en el tiempo. Se incluye a los usuarios para el manejo de la información, de los recursos financieros y para la toma de decisiones. En este caso el financiamiento y capacitación no se daba a las instituciones, sino directamente a los propios usuarios. La práctica de inclusión para la asignación de responsabilidades en todas las etapas, valorizó *empoderamientos colectivos*, dado que todos los miembros de las organizaciones participaron con derechos y obligaciones desplegando sus capacidades y potencialidades.

“El Proyecto CORREDOR, promovió el desarrollo de capacidades como un eje fundamental para el cambio de las condiciones de vida de las familias, el desarrollo de capacidades implicó que los usuarios asumieran a la vez un conjunto de derechos (acceso a los servicios del proyecto, respeto a su dignidad y capacidad de decidir, respeto a sus conocimientos previos) así como un conjunto de responsabilidades (participar en las actividades que involucraba el desarrollo de su PDN, hacer buen uso de los recursos que el Proyecto les confió).

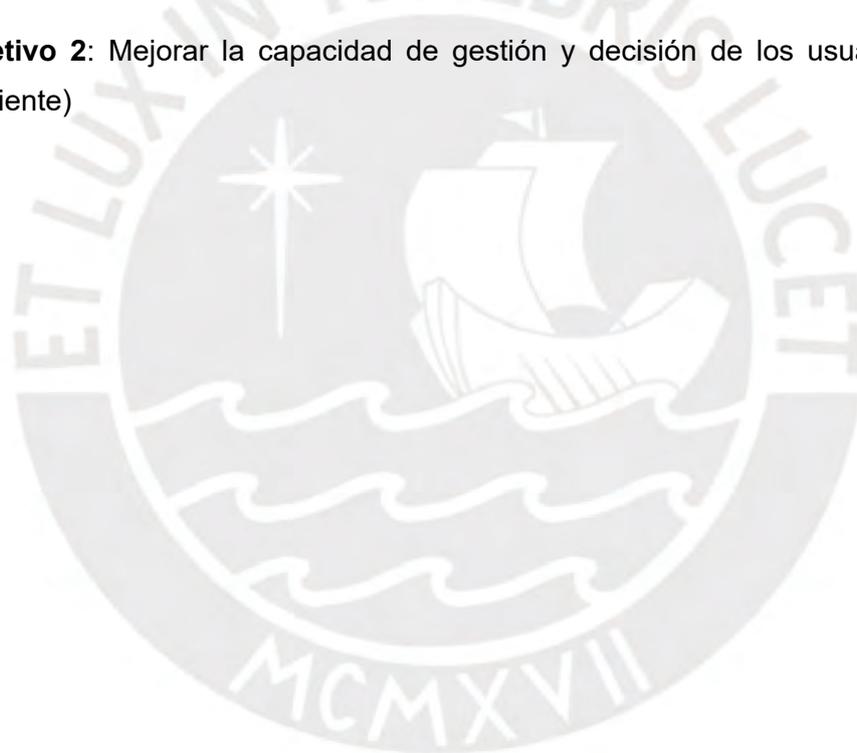
Eco. Rosario Valer Gutiérrez

Jefa de la Oficina Promoción Comercial campesina y Micro empresarial.

El principio de gobernabilidad, subyace al quehacer del Proyecto, ya que a través de mecanismos de transparencia promovió la comunicación y el control social, contribuyó a la transparencia en la asignación de recursos públicos y al acercamiento de los ciudadanos al Estado. La participación de los gobiernos locales fue fundamental en los espacios públicos de concursos CLAR.

Las organizaciones que ganaban los concursos, recibían públicamente la asignación financiera para su *Plan de Negocios*, y adquirieron una obligación para el buen uso de estos fondos y para su posterior rendición pública de cuentas.

Objetivo 2: Mejorar la capacidad de gestión y decisión de los usuarios (Pág. Siguiente)



INNOVACIONES	FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente, la formulación de proyectos y la contratación de servicios de asistencia técnica, eran más direccionados por el Proyecto Corredor. • Desde el 2002, las propuestas surgen desde los propios interesados en base a las potencialidades que tienen para generar ingresos, manteniendo y reforzando su capacidad para identificar, contratación y evaluación de los servicios. • Una mayor difusión del “concurso” como mecanismo para selección de mejores iniciativas; • Se ha mejorado la presentación de propuestas a través de los Concursos entre Comunidades Campesinas, pues, además de la fase de presentación, hay un desplazamiento hacia la misma comunidad, para verificar sus potencialidades y tener mayor criterio para la selección. • Concursos de Resultados entre los Grupos Organizados de una Comunidad Campesina, los cuales son un factor de emulación para las comunidades y dan mayor transparencia a la justificación del otorgamiento de financiamiento para segundos y terceros tramos. • Apoyo al fortalecimiento de la identidad cultural de las Comunidades Campesinas, facilitando el rescate de sus conocimientos y símbolos, promoviendo su revaloración. • Facilitación del acceso de usuarios de Comunidades Campesinas a la obtención de sus DNI, requisito que les facilita la inserción en el mercado o su vinculación con otras instituciones e instancias que lo posibiliten su desarrollo. • Desarrollo de <i>Encuentros Temáticos de Negociación Comercial</i>: Cuyes, Truchas y Peletería, constituyéndose en espacios de reflexión, análisis y propuestas que exigen establecer alianzas, ejecutar acuerdos concretos a un nivel corporativo. • Instrumentos para la presentación de planes y perfiles de negocios mejorados, para que sean más accesibles a los usuarios y más precisos para el seguimiento. • Aprobación de segundos y terceros tramos de financiamiento a las organizaciones más eficientes, para emular el rendimiento y compromiso de todas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de accesos: Las propuestas surgen de los propios usuarios, el Proyecto solo facilita. • Empoderamiento: la estrategia de facilitación empodera a los usuarios. • Integralidad: reconocimiento de la heterogeneidad y promoción de alianzas y sinergias. • Corresponsabilidad: mutuas implicancias. • Comunicabilidad: reconocimiento del carácter activo de hablar y escuchar. • Corresponsabilidad: mutuas implicancias • Integralidad: reconocimiento de la heterogeneidad y promoción de alianzas y sinergias.

Fuente: Elaboración propia según informes anuales del Proyecto (2001 al 2008) e Informe Final (2008)

El fundamento de la integralidad, se partió de reconocer la heterogeneidad de la composición real de los ciudadanos, bajo un enfoque de facilitación de accesos desde sus realidades e identidades. La condición del trabajo organizado, para acceder a las oportunidades otorgadas por el Estado, a través del *Proyecto* promovió alianzas solidarias y sinergias entre organizaciones para formación de redes que permitan su inserción en mercados regionales y extra regionales.

A través del fundamento de la corresponsabilidad, se facilitó el acceso a los actores, como sujetos de derechos y responsabilidades, con mutuas implicancias para las familias organizadas como para el Estado a través del Proyecto Corredor. Para ello, se utilizaron mecanismos innovadores de empoderamiento, como la transferencia directa de fondos a cuentas bancarias, a través de contratos de donación con carga, que promovió la valorización de activos humanos, sociales y financieros.

Objetivo 3: Mejorar y ampliar el acceso de información y promoción de oportunidades de Mercado.

INNOVACIONES	FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha brindado auspicio y asesoría a diferentes eventos orientados al desarrollo de capacidades de promoción comercial. • Se ha auspiciado y promovido la participación de los usuarios en eventos diversos que han permitido difundir y promocionar experiencias exitosas de las Organizaciones usuarias del Proyecto. Estas actividades han contribuido con el posicionamiento de las Organizaciones, así como del propio Proyecto. • Los usuarios han conocido –a través de visitas guiadas y pasantías- experiencias exitosas sobre negocios rurales, que luego replicaron, adecuándolas a sus condiciones particulares. • Se ha priorizado acciones de apoyo a la dinamización de mercados urbanos, donde confluyen los productos del campo, promoviendo la vinculación de poblaciones rurales pobres a cadenas de valor promisorias, en la perspectiva de fortalecer las articulaciones entre el sector rural y las ciudades intermedias, buscando socios estratégicos para las iniciativas de los usuarios. EJEM: apoyo a ferias y mercados locales y regionales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de accesos: se promueve el acompañamiento para acceso a servicios. • Ampliación de oportunidades: Conocimiento de experiencias exitosas y auspicio de eventos comerciales. • Comunicabilidad: reconociendo el carácter activo de hablar y escuchar.

Fuente: Elaboración: Propia, de Informes anuales del Proyecto (2001 al 2008) e Informe Final (2008)

Se buscó la construcción de significados y sentidos a través del **Fundamento de la Comunicabilidad**, propiciando el trabajo colaborativo, generando confianza interna y externa, reconociendo el carácter activo de hablar y escuchar. Las organizaciones podían exponer sus emprendimientos haciendo uso de su lengua materna, aymara, quechua, castellano; exposiciones o socio dramas, mapas parlantes o maquetas.

Objetivo 4: Fortalecer mercados financieros que faciliten el acceso a las familias pobres, mediante nuevos productos financieros.

INNOVACIONES	FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Se facilitó el otorgamiento de DNI a usuarios en alianza con la SUNARP y el MIMDES. • Se ha facilitado el ahorro monetario de las usuarias, mediante las cuentas personales de capitalización, con preponderancia de participación de mujeres. • Se han promovido visitas guiadas de las usuarias a entidades financieras diversas y la participación de funcionarios de estas instituciones, en calidad de asesores de los CLAR en la selección de nuevas organizaciones de mujeres que accedan al ahorro incentivado por el Proyecto; así como en eventos comerciales, para lograr el mutuo conocimiento de ambos tipos de actores. • Se han llevado a cabo talleres de formación para líderes financieros de las organizaciones comunales, para incentivar, fortalecer y premiar sus iniciativas. • Numerosas usuarias accedieron a servicios de transferencia y crédito en agencias bancarias distintas a sus agencias de origen. • Se ha sensibilizado en el tema de calidad de la atención al cliente a varias entidades prestadoras de servicios financieros, de tal manera que ahora le dan mayor importancia a la atención a usuarios, en los idiomas quechua y aymara. • Se facilitó la alfabetización funcional para mujeres emprendedoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos: con los principios de Ciudadanía • Ciudadanía: a partir de la obtención de DNI y acceso a cuentas de ahorro en el sistema financiero formal. • Discriminación positiva de género: dando mayor prioridad a grupos más vulnerables (mujeres)- • Facilitación de accesos: se promueve el acompañamiento para acceso a servicios. • Ampliación de Oportunidades: Conocimiento de experiencias exitosas y auspicio de eventos comerciales. • Discriminación positiva de género: dando mayor prioridad a grupos más vulnerables (mujeres)

Fuente: Informes anuales del Proyecto (2001 al 2008) e Informe Final (2008). **Elaboración:** Propia

El Proyecto contribuyó decididamente a que varones y mujeres rurales en situación de pobreza ejercieran su **derecho a la ciudadanía**, en el caso específico de las mujeres la estrategia de discriminación positiva de género coadyuvo a que fueran visibles para el Estado (acceso al DNI) pudieran estar vinculadas al sistema financiero formal (alfabetización funcional, educación financiera y cuentas de ahorro), lo que promovió una mayor colaboración a nivel de la familia así como la valorización de los activos humanos y sociales los mismos que son rasgos permanentes en los entrevistados (2017).

“...agradecemos al Proyecto CORREDOR, ya que el trabajo nos involucró como familia, inclusive nuestros hijos aprendieron y ahora todos participamos... actualmente mi esposo vende en la comunidad y yo en Sicuani, tenemos precios diferenciados, según la economía de las personas...”

ROU-019, junio 2017

Objetivo 5: Mejorar e incrementar el acceso a pequeñas inversiones que facilitan el desarrollo de los negocios

INNOVACIONES	FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha fortalecido la relación con las Municipalidades, involucrándolos en los Concursos Inter-Municipalidades, para el trabajo posterior con Comunidades Campesinas. De esta manera, se les ha involucrado en acciones convergentes con las de las comunidades. • La selección de las <i>Inversiones Facilitadoras de Negocios</i> también se ha realizado por concurso, por elección de las CLAR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Territorial: Fortaleciendo las articulaciones entre el sector rural y ciudades intermedias.

Fuente: Informes anuales del Proyecto (2001 al 2008) e Informe Final (2008). **Elaboración:** Propia

El desarrollo territorial, ha generado que las acciones priorizadas en apoyo a la dinamización de mercados urbanos, donde confluyen los productos del campo puedan promover la vinculación de poblaciones rurales pobres a cadenas de valor promisorias en la perspectiva de fortalecer las articulaciones entre el sector rural y ciudades intermedias, que más adelante promovió las asociaciones estratégicas entre diferentes iniciativas.

Con el desarrollo de los emprendimientos, se inicia la valorización de los elementos culturales presentes a lo largo de la historia de los pueblos y sirven para posicionar los productos de Artesanías, de Turismo Rural, de Gastronomía, entre otros, haciendo que sea la cultura el elemento dinamizador y de identificación del territorio y dando paso a enriquecer el Enfoque de Desarrollo Territorial con Identidad Cultural.

Objetivo 6: Ambiente organizacional flexible y de mejora continua.

INNOVACIONES	FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Núcleo Ejecutor Central del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco (NEC-PDCPC), que permitió la transferencia directa de fondos públicos a familias organizadas. • Comités de Coordinación y Evaluación mensual entre todo el personal del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Facilitación: en todas sus acciones el NEC -PDCPC facilito para que los propios usuarios gestionen sus proyectos. • Manejo de la Incertidumbre: Práctica de gerencia flexible y adaptable al entorno cambiante.

Fuente: Informes anuales del Proyecto (2001 al 2008) e Informe Final (2008).
Elaboración: Propia

Finalmente, mediante el **Fundamento del manejo de la incertidumbre**, la organización se guio bajo una *Gerencia de Facilitación*, cuyos mecanismos de flexibilidad y adaptabilidad al entorno cambiante, permitieron manejarse en un proceso de mejoramiento continuo, bajo el principio de una gerencia ética de calidad humana. El conjunto de los fundamentos y mecanismos enunciados, propiciaron la valorización de activos mediante la transferencia de fondos públicos por concurso. Los primeros resultados fueron evidenciados en documentos sistematizados por el Proyecto y constatados en las visitas de campo del equipo que recogió testimonios de las familias usuarias como se dará a conocer

4.2. RESULTADOS DE VALORIZACIÓN DE LOS ACTIVOS EVIDENCIADOS POR EL PROYECTO DURANTE SU EJECUCIÓN Y A LA CULMINACIÓN

Conforme a lo señalado anteriormente por Sherraden:1991, los activos hacen referencia al stock o acumulación de recursos y los divide en tangibles e intangibles. Estos constituyen el patrimonio financiero, físico, natural, humano y social de una persona, familia u organización que al incrementarse o debilitarse puede mejorar o deteriorar su bienestar y calidad de vida.

Constatamos que el Proyecto Corredor en el año 2005 había logrado evidenciar la valorización de los activos como producto de la incorporación del enfoque activos en su ejecución y en su sistema de seguimiento y evaluación por lo cual promovió la primera sistematización sobre la valorización de activos, llegando a las siguientes conclusiones:

1. 199 usuarios de la muestra, considerados como campesinos pobres y pequeños productores incrementaron sus activos por un valor de USD 476,876. Lo que implica USD 2,396 anuales por persona, cifra inmensamente superior a los 114 USD que el Proyecto Corredor invirtió por usuario/año.
2. Esta variación se debe al desarrollo de las capacidades humanas de los entrevistados, sus familias y organizaciones.
3. Los resultados del trabajo mostraron que los *activos financieros y físicos* (ingresos por ventas de bienes y servicios, cuentas de ahorro, así como Activos residenciales, de equipamiento, stock de animales y otros recursos), son los más importantes en la estructura del valor total de sus haberes.
4. Un aumento de intangibles como la autoestima, la ciudadanía u otros, puede modificar la situación de pobreza y generar cambios importantes en los negocios y la adquisición de Activos físicos, como ha sido el caso en la valorización de los Activos culturales para el turismo vivencial de Racqchi y Llachón.

Puede concluirse en esta parte, que la valorización de los activos humanos intangibles, como la autoestima, la educación y sociales, la capacidad de trabajar organizadamente; desencadenan las capacidades y fortalezas necesarias para su articulación a mercados como posibilidad de incremento de ingresos y capitalización de sus activos fijos.

Tres años después, de la finalización del proyecto (2008), el MINAG y FIDA elaboran el informe final¹⁰ sobre la base de visitas al *Proyecto Corredor* y a las familias usuarias. Visitaron a 136 organizaciones que representaban a 1,600 productores usuarios del proyecto. Estas fueron sus principales conclusiones:

1. *El Proyecto Corredor* trabajó con 1,542 organizaciones y 522 CC, apoyando procesos de formalización a 1,311 organizaciones, entre otros resultados.
2. En cuanto a *activos materiales*, se encontró mejores procesos productivos y calidad de los productos, lo que ha tenido incidencia directa sobre el nivel de competitividad en los mercados y han llevado importantes aumentos en las ventas de los productos. El estudio señala que el valor de los activos presenta incrementos promedio substanciales del orden de 80% y 360% para organizaciones y familias, respectivamente.
3. El análisis de los *activos físicos familiares*, confirma la acumulación de activos dedicados al negocio con incrementos 400%, por encima de lo estimado para el año base.
4. El *Proyecto Corredor* contribuyó a mejorar sustancialmente los activos humanos. Los cambios impulsados promovieron el incremento de otros activos entre los cuales destacan:
 - a) Conocimientos y habilidades en aspectos de producción, tecnologías, y habilidades en gestión empresarial de más de 71,000 usuarios de ambos sexos
 - b) Capacidades para negociar con instituciones financieras formales, y el manejo de cuentas de ahorros especialmente de 7,466 mujeres.

Una de las principales conclusiones de este informe es que *el Proyecto Corredor* tuvo un papel importante en la facilitación de accesos del poblador rural para el desarrollo de sus capacidades y construcción de su ciudadanía. Estos elementos constituyeron un referente para la visita de campo como parte de la presente investigación generando el marco para aproximarnos a conocer los testimonios personales de los ex usuarios del proyecto, para saber si la metodología empleada fue importante para la valorización de sus activos cuyos principales hallazgos se describen en el siguiente ítem.

¹⁰ FIDA – MINAGRI. 2008. Informe final del Proyecto Corredor.

4.3. LA VALORIZACIÓN DE ACTIVOS DESDE LA VISIÓN DE LOS ACTORES

La información secundaria, así como la visita de campo en junio del 2017 a las familias que fueron usuarias del Proyecto Corredor nos permitió dar cuenta de las siguientes evidencias:

4.3.1. Rol de las familias organizadas en la implementación de la estrategia de fondos concursables

El Proyecto bajo el *Enfoque de desarrollo de capacidades* en el marco de la Gerencia Social, facilitó las condiciones y el espacio necesario para que los usuarios sean protagonistas y responsables de sus propias decisiones. Del acercamiento a territorio y resultado de las entrevistas y del grupo focal, se evidenciaron los siguientes roles:

1) El 100 % de los entrevistados coincidieron en señalar que el Proyecto escuchó sus demandas, acompañó sus iniciativas, los concursos fueron transparentes, democráticos e inclusivos. Contribuyeron a este logro el método participativo, el uso del idioma nativo, el respeto y revaloración de su cultura, la creatividad para sustentar sus propuestas utilizando diferentes técnicas como el sociodrama, mapas parlantes entre otros.

“Cuando fuimos al concurso, todas las **integrantes** de nuestra Asociación nos organizamos para presentarnos. Como presidenta fui a la cabeza, toda nuestra idea de negocio la presentamos en **quechua mediante un sociodrama**, las autoridades nos escucharon atentamente y nos hicieron preguntas a los que respondimos y después ganamos el concurso”

Representante de Organización de Usuarios-ROU 13, junio 2017

Rol 1.- Ciudadano Pleno: Este rol se manifiesta en el ejercicio real de su ciudadanía, mediante la expresión de su demanda en espacios de carácter público, como es el CLAR, en los cuales las autoridades de las instancias regionales y locales estaban dispuestas a la escucha activa y de una forma muy cercana, ya que los medios que se usaron fueron amigables, tales como: los mapas parlantes, los sociodramas y maquetas, que implican la libertad de expresión, tomando en cuenta sus raíces culturales; asimismo, los participantes expresaban su demanda en su idioma local sea castellano, quechua o aymara.

2) Todos los entrevistados valoran la confianza en la entrega de fondos públicos para que ellos mismos administren, tomen decisiones y asuman responsabilidades desde el inicio del desarrollo de sus emprendimientos, complementada con la exigencia de una contrapartida asumida por ellos, de acuerdo al tipo de organización. Conseguir este aporte en la mayoría de los casos costaba mucho esfuerzo, pero también fortaleció los lazos de confianza entre los socios y la capacidad de control social. Dentro de esta responsabilidad estaba incluida la selección y contratación de los diferentes técnicos (profesionales, técnicos o expertos campesinos) para el desarrollo de sus emprendimientos, utilizando mecanismos de concursos públicos en donde los miembros de la organización se convertían en jurados, seleccionando al profesional, técnico o experto que demostraba su conocimiento práctico. Asimismo, la potestad de resolver el contrato, en caso la persona seleccionada no responda a las expectativas de la organización o incumpla el contrato. En este mismo aspecto, los participantes del grupo focal (focus group) resaltaron que la contrapartida y la administración de recursos por los propios usuarios debidamente organizados, fueron claves para el empoderamiento.

Con los fondos concursables bajo la estrategia del Proyecto Corredor, desde el inicio había una apropiación del proyecto por parte de los usuarios, porque ellos eran los ejecutores y la institución solo los acompañaba. Es notoria la valorización de sus activos sociales, porque la organización aprende a compartir riesgos y a generar sus propias capacidades de financiamiento y gestión, como nos ilustran los testimonios siguientes:

“Para poner nuestra contrapartida, no teníamos plata, entonces hemos ido a la Feria de Combapata a vender nuestra comida, chicha, con esto hemos juntado la platita y con eso pusimos la contrapartida del 10%, depositando en la cuenta bancaria de nuestra organización”

“... la selección de los asistentes técnicos hemos efectuado mediante concursos públicos, los jurados fuimos nosotros y elegimos a quien mejor demostraba en el campo su conocimiento...”

ROU-17, junio 2017

Rol 2. – Corresponsables de la gestión de los recursos: Las organizaciones usuarias del Proyecto aportaron recursos, es decir cofinanciaron las iniciativas de negocio, durante la ejecución de los mismos, asumieron la gestión de estos, tomando decisiones en la selección de los oferentes técnicos y monitoreando el cumplimiento de los planes de Asistencia Técnica. Este rol ha sido clave, para que el empoderamiento de la estrategia, que no es la institución del Estado, ni ONG o el gobierno local quien decide la contratación del profesional que va dar la asistencia técnica a un grupo de campesinos, sino es el campesino que decide a quien elige en función a la necesidad real y tiene la atribución de resolver el contrato si este profesional no responde a sus expectativas. Este cambio es fundamental, concede real poder y crecimiento a los usuarios de los proyectos sociales.

3) Los usuarios del Proyecto, manifestaron que fue muy importante estar al tanto de la ejecución de los gastos, para la toma de decisiones. Estas eran comunicadas, y a través de la junta directiva de la organización, recibieron el respaldo o algunos aportes, lo que comprometía hacer el mejor uso de los recursos. Otro aspecto que resaltaron, fue el concurso de resultados –que se realizaba al culminar los planes de negocios– en el cual participaron con mucho compromiso para demostrar los logros y resultados alcanzados con los recursos que les fueron confiados en calidad de estímulo cuando ganaron el concurso de planes de negocios. Con este mecanismo, se hizo una contribución a la transparencia, al control social y a la gobernabilidad.

“...un aspecto clave para el empoderamiento y control social, fueron los concursos públicos de resultados de PDN...” OA¹¹-04 junio 2017

Rol 3. – Control Social: La participación de las organizaciones en los concursos en espacios públicos¹², ha contribuido decididamente, por un lado, a un control social a nivel de la organización, ya que asumen la responsabilidad de alcanzar los resultados establecidos en el Plan de Negocios y, por el otro, son responsables de rendir cuentas de manera pública a las autoridades locales de los resultados alcanzados¹³.

¹¹ OA: Otros Actores (involucra a: alcaldes, facilitadores, oferentes técnicos, representantes de otras instituciones locales)

¹² Estos espacios además garantizarían la transparencia, el control social y la equidad ya que al ser de carácter público todos los participantes eran testigos de la calidad de las decisiones y de la asignación de recursos para que las iniciativas pudieran llevarse adelante.

¹³ El *Proyecto Corredor* implementó al cierre de un grupo de emprendimientos, la actividad denominada “Concursos de Resultados”, a través de la cual, de manera pública, los emprendimientos daban cuenta de los resultados alcanzados con los recursos entregados por el proyecto y el aporte propio.

4) Los participantes del *Focus Group* (facilitadores y asistentes técnicos), revelaron la capacidad del *Proyecto Corredor*, para incorporar los aportes de los usuarios en el proceso y para mejorar su flexibilidad, los mecanismos, herramientas, medios y materiales con que contaba el Proyecto.

Ejemplo de esta influencia positiva de los usuarios, lo constituyen:

- ✓ La estrategia de trabajo con las comunidades campesinas¹⁴.
- ✓ Versión amigable del Perfil de Negocios.
- ✓ Caja de Herramientas para los gobiernos locales.
- ✓ Incorporación de la Oficina de Promoción Comercial.

Rol 4.- Gestor del Cambio: La participación protagónica de los usuarios en todo el proceso, contribuyó a que el Proyecto Corredor pudiera generar y adecuar cambios¹⁵, tanto en la estrategia, mecanismos, así como en las herramientas, medios y materiales en apoyo a la gestión de los emprendimientos por los usuarios.

5) El 100% de los entrevistados, valoró las pasantías y el intercambio de experiencias, como espacios de aprendizaje mutuo entre pares de diferentes organizaciones. Estos espacios les permitieron “aterrizar” y/o fortalecer sus ideas de negocios, los que fueron posteriormente incrementados con la asistencia técnica recibida. Una de las dirigentes de una organización de productores dice:

“Nosotros criábamos empíricamente unos cuantos cuyes, primeramente, hicimos una pasantía a Arequipa y posteriormente no nos perdíamos ninguna de las capacitaciones y asistencia técnica del negocio de producción de cuyes; y nos volvimos expertos y empezamos a prestar servicios de asistencia técnica a otras organizaciones, esta actividad la seguimos desarrollando hasta hoy y podemos ayudar a otros productores y comunidades...”

ROU-08 junio 2017

¹⁴ El *Proyecto Corredor*, a través de la Junta Directiva Comunal, facilitó el acceso a recursos financieros para el desarrollo de las iniciativas en las comunidades en situación de pobreza y pobreza extrema. Los fondos que gestionó la Directiva Comunal ascendieron a 5,000 U.S.

¹⁵ Ejemplos: Simplificación del formato del PDN, Concursos de resultados, Uso de medios y materiales propios de su realidad para apoyar el sustento de sus emprendimientos en los concursos (mapa parlante, socio drama, maquetas, entre otros).

Rol 5.- Gestor del conocimiento: Los usuarios aportaron a la construcción de nuevo conocimiento y a la forma amigable de transmitir y compartir con otros usuarios en pasantías, intercambio de experiencias, visitas guiadas. Un salto cualitativo al respecto se da cuando asumen el rol de Asistentes Técnicos, capacitando más allá del espacio del proyecto. Esto se evidencia a través de los contratos de los Gobiernos Locales, para que asuman el rol de Asistentes Técnicos.

6) Las familias usuarias de las comunidades campesinas con las que interactuaron los gestores del *Proyecto Corredor*, han encontrado diversos niveles de conocimiento, representando un aporte a la práctica pedagógica. Del mismo modo, han estado en la capacidad de combinar experiencias, de manera eficiente, desde el aprendiz hasta el maestro, para coadyuvar en las innovaciones de sus negocios. Con ello, no sólo optimizaron resultados, sino compartieron saberes, propios y ajenos, lo cual redundó en beneficio de las familias campesinas, de los ejecutores del Proyecto, y demás actores que intervinieron en el Proyecto.

“Para tener una fibra de alpaca mucho más fina que la del Michell (Grupo Michell Arequipa), nosotros estamos adoptando una nueva tecnología, la Nanotecnología que permite sacar una fibra muy fina, (comparado con otro de Michell, efectivamente la diferencia es notoria), incluso a futuro podríamos aplicar esta tecnología para quitar el olor que molesta a muchos potenciales clientes de prendas de alpaca”
ROU-09, junio 2017

Rol 6.- Gestor de la Innovación. El desarrollo de capacidades facilitado por el proyecto, contribuyó a que los usuarios se pudieran apropiar las tecnologías, adecuarlas a su realidad e irradiarlas en su espacio territorial.

El Proyecto Corredor brindó las condiciones para que sus usuarios asuman diferentes roles frente al propio proyecto, su organización y el entorno, estos roles han permitido el desarrollo de capacidades que contribuyeron al incremento de los activos y su sostenibilidad en el tiempo.

4.3.2. Valorización de los activos e incidencia en las familias y su territorio

La evolución descrita sobre las estrategias, enfoques y mecanismos, así como las innovaciones identificadas durante la ejecución del *Proyecto Corredor* para la valorización de los activos familiares y mejorar las condiciones de vida de sus familias, como ya vimos en el ítem anterior ha sido contrastada con la investigación en campo, ha permitido recoger información directa sobre la valorización de estos, su utilidad actual en el hogar y en su territorio.

En esta sección analizaremos la valorización de los activos en base a la clasificación descrita en el marco teórico, que a continuación se detalla:

ACTIVO HUMANO

A partir de las entrevistas realizadas, se infiere que el *Proyecto Corredor* promovió el desarrollo de capacidades de las familias rurales para que sean protagonistas de su desarrollo, mediante la gestión de emprendimientos, que generen mayores ingresos para mejorar su calidad de vida. En ese sentido, tal como se describe en ítem 4.1, el *Proyecto Corredor* utilizó un amplio portafolio de mecanismos, tales como capacitaciones, asistencia técnica, visitas guiadas, intercambio de experiencias, pasantías, promoción de eventos comerciales, entre otros; los que tuvieron la finalidad de promover el incremento del activo humano, para que este a su vez, desencadene el crecimiento de los demás activos de las familias. En este contexto, para medir la valoración del activo humano¹⁶, se han considerado los siguientes criterios:

- Capacidades desarrolladas en los usuarios.
- Desarrollo de capacidades emprendedoras en terceros y desarrollo generacional.
- Liderazgo y protagonismo en el espacio público
- Desarrollo y gestión del emprendimiento actual.

a) Capacidades desarrolladas en los usuarios

Las capacidades desarrolladas se expresan en el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes puestas en práctica por parte de los usuarios.

¹⁶ La conceptualización de cada criterio se desarrolló en el ítem respectivo.

Si bien estos poseen un conjunto de estas capacidades iniciales, el *Proyecto Corredor* al facilitar el acceso a la asistencia técnica, pasantías, intercambio de experiencias y otras formas de capacitación, ha posibilitado que estas sean reforzadas, mejoradas, fortalecidas e incluso han incorporado innovaciones que han permitido posteriormente la gestión de sus respectivos emprendimientos, sostenidamente a las fechas de la visita.

“...para nuestra organización y para mí en particular, el proyecto nos ha dado un valioso apoyo, poniendo a nuestro alcance la asistencia técnica, siempre digo: el Corredor nos dio raíces y ahora nos toca crecer ...”

ROU-18 junio 2017

Para analizar estas capacidades inherentes a cada usuario entrevistado se han identificado tres criterios, a partir de la percepción de los entrevistados:

Nuevos conocimientos y prácticas adquiridas: Conocimientos y prácticas vinculadas para desatar los cuellos de botella del emprendimiento, así como las técnicas desarrolladas por las familias para el desarrollo del mismo.

Capacidad emprendedora: Capacidades vinculadas a sacar adelante el emprendimiento, involucrando a los miembros de la organización; que al mismo tiempo posibilitó la consolidación o impulso del negocio en mercados mayores y más exigentes.

Capacidad de gestión y negociación: Capacidad de coordinar ante terceros para conseguir recursos complementarios de gobiernos locales u otras instituciones. Involucra también la capacidad de negociación y resolución frente a algunos conflictos.

Cuadro N° 4.2: Capacidades Desarrolladas

Capacidades desarrolladas	Conocimientos y prácticas iniciales adquiridas	Capacidad emprendedora	Capacidad de gestión y negociación
Muy alta/o	13	5	5
Alta/o	8	17	17
Regular	2	1	1
Baja/a			
Ninguno			
Total	23	23	23

Fuente: Entrevistas en territorio, junio 2017. Elaboración Propia

De 23 usuarios entrevistados, 13 perciben como *muy alto* el aporte de los conocimientos y prácticas iniciales adquiridas a través de la estrategia del *Proyecto Corredor*, que les permitió el crecimiento sostenido de su emprendimiento, y ahora es fuente de ingresos para la familia. 8 perciben como *alto* y solamente 2 consideran como *regular*. Cómo vemos la percepción que tienen ellos de sus nuevos aprendizajes, prácticas y actitudes es notoriamente muy positiva y calificada como *alta*

Por otro lado, 17 de los entrevistados también percibe que desarrolló *una alta* capacidad emprendedora, mostrando evidencias objetivas de crecimiento o ampliación del emprendimiento a la fecha de la visita y reconociendo al *Proyecto Corredor* como principal impulsor de este desarrollo, aunada a la actitud receptiva y perseverante de la persona y su familia. De este grupo, 5 califican como *muy alta* su capacidad emprendedora, porque además de haber ampliado y fundado otros emprendimientos, han logrado insertarse a mercados más dinámicos, como la exportación. Finalmente, en este criterio, solo uno de los entrevistados, manifestó no haber ampliado ni emprendido otros negocios, por lo que se califica *de regular*. Respecto al tercer criterio referida a la capacidad de gestión y negociación, 22 (5 *muy alta* y 17 *alta*) de los entrevistados muestran una importante capacidad de gestión y negociación, característica que se traduce en el desarrollo actual de sus emprendimientos, así como su capacidad de relacionamiento con otras empresas y entidades.

Uno de los entrevistados denota un nivel *regular* de gestión y de negociación, al parecer por una relación no muy fluida con la junta directiva. Se trata de un

integrante de la Asociación de Peleteros de la Provincia de Canchis, quien manifestó que habiendo ganado un concurso de PROCOMPITE hace aproximadamente medio año atrás a la fecha de visita solo habían recibido parcialmente equipamiento previsto en su plan de negocio y que la gestión de su junta directiva no estaba siendo eficiente. Este comportamiento al parecer se ha repetido durante la vida de esta organización.

A continuación, el testimonio de un usuario que da cuenta cómo, a partir del apoyo del *Proyecto Corredor* han desarrollado capacidades y han cambiado sus vidas y de su familia.

-“Hemos crecido bastante, lo que más ha contribuido es la asistencia técnica que nos ha brindado el Proyecto Corredor. Lo que ha invertido el Proyecto ha cambiado nuestra situación económica. Yo soy presidente de mi organización, pero muchos socios me han superado y han crecido más, todos los socios ahora trabajamos de acuerdo a la extensión de terreno y estamos insertados a mercados más grandes “[...] yo digo que el conocimiento vale más que la plata, si por ejemplo en el primer gobierno de Alan nos hubieran dado asistencia técnica en lugar de plata (crédito agropecuario), la situación de este valle sería totalmente distinto, no habría más pobres” **ROU-21, junio 2017**

-Con el Corredor Puno Cusco, mi grupo y yo hemos aprendido demasiadas cosas que han cambiado nuestras vidas y de nuestras familias, nosotras iniciamos el grupo de Artesanía Pallay Lliclla de la nada, y somos ahora 15 mujeres.

-Al inicio fue muy difícil, nosotras teníamos miedo no sabíamos hablar en público, teníamos miedo de viajar, no conocíamos las ciudades, no podíamos hablar ni siquiera en las asambleas de la comunidad, no valorábamos nuestra artesanía, estábamos olvidando hilar, tejer, lo que nuestros ancestros nos enseñaron.

-Gracias al Proyecto Corredor, a las capacitaciones que nos han dado, las pasantías, los concursos, hemos perdido esos miedos que teníamos y hemos recuperado las técnicas de la artesanía textil plano (away). Ahora no solo hemos crecido en nuestro negocio, producto del aprendizaje, sino también ahora nosotras ocupamos cargos directivos dentro de la comunidad y en otras organizaciones más grandes.

-por ejemplo, hasta hace dos años atrás yo he sido presidenta de la Asociación de Artesanos de la Casa Campesina del Cusco, cargo que desempeñé durante 4 años, (esta organización agrupa a varias organizaciones artesanales de todo el departamento del Cusco), siento que desempeñé muy bien el cargo.

El Corredor me dio la base para todo lo que soy ahora, claro que luego que terminó el Corredor he seguido relacionando con instituciones con el CBC a través de Casa Campesina del Centro Bartolomé de las Casas, para seguir desarrollando mi emprendimiento ahora he crecido mucho más.” **ROU-13, junio 2017**

“... la capacitación, y el constante aprendizaje, es esencial para la vida y para el desarrollo de las personas, yo pienso que todos los que hemos pertenecido al Corredor y supimos aprovechar todos los conocimientos impartidos, ahora somos lo que somos

gracias al Corredor. Quizá algunos hemos crecido más que otros, pero siento que el Corredor cambió mi vida, la de mi familia y de mis socios.

Nosotros éramos una familia muy pobre y humilde, mi papá vendía helados y mi mamá vendía sus comiditas en las calles y ferias. La verdad, que cuando nosotros participamos en el Corredor fue una bendición, aprendimos mucho con las capacitaciones y la asistencia técnica y abrimos un primer restaurant de cocina típica a base de Cuy.

Hemos crecido con esfuerzo y dedicación y ahora después de casi 10 años tenemos 4 restaurantes de comida andina, revalorando principalmente los productos de la región, cada restaurant está a cargo de uno de los miembros de la familia (mamá, hermanos, hermanas), también los demás socios han abierto sus restaurantes en Canchis y otras provincias... yo estudié gastronomía y uno de mis hermanos también y ahora ya está en el negocio, mi hermana era profesora, pero ahora está a cargo de uno de los restaurantes...”

ROU-07, junio 2017

Como se desprende de los testimonios, las y los entrevistada/os confirman que el *Proyecto Corredor* dio prioridad al desarrollo de capacidades humanas bajo el protagonismo de las mismas familias usuarias cimentando nuevos conocimientos y fortaleciendo sus habilidades para llevar adelante sus emprendimientos, y aprendizajes, que no solo perduran con el tiempo, sino que continuaron potencializándose luego que concluyera el Proyecto Corredor y que actualmente estas familias han cambiado su situación económica.

b) Desarrollo de capacidades emprendedoras en terceros y desarrollo generacional.

Esto implicó la capacidad de los miembros de la organización, por un lado, tener el conocimiento necesario para brindar asistencia técnica a terceros y por otro lado, invertir los recursos provenientes del emprendimiento en mejorar los niveles de educación de sus hijos o de familiares cercanos.

Desarrollo de capacidades emprendedoras para terceros. Un efecto de desarrollo de capacidades, fue la experiencia adquirida y la transmisión de estos nuevos conocimientos a sus pares.

La estrategia del *Proyecto Corredor* aplicó mecanismos que promovieron constantemente capacitaciones y asistencia técnica para el desarrollo de los emprendimientos de los usuarios, asistencia técnica personalizada, bajo la premisa de “aprender haciendo”, complementado con el mecanismo de generar espacios de intercambio de experiencias denominadas pasantías, que consistió

en que las organizaciones con emprendimientos más desarrollados recibían a sus pares que recién iniciaban sus emprendimientos.

El *Proyecto Corredor* ha despertado en ellos la decisión de ir perfeccionándose, hasta convertirse en expertos, con la posibilidad de vender sus conocimientos a sus pares dentro o fuera de la provincia, es decir, el emprendedor, además de desarrollar exitosamente su negocio, se convirtió en oferente de servicios técnicos.

En las visitas de campo, se evidenció que los emprendedores transmiten sus conocimientos técnicos y de gestión a terceros, principalmente por dos medios:

- i) Reciben pasantes en sus emprendimientos, por considerarse exitosos;
- ii) Prestan servicios de asistencia técnica a otros grupos organizados que son promovidos por las *Oficinas de Desarrollo Local* del respectivo gobierno local, otros programas sociales, ONGs o, inclusive, empresas mineras de las provincias aledañas que fomentan proyectos productivos, como parte de su Responsabilidad Social Empresarial.

Cuadro N° 4.3: Transmisión de conocimientos a terceros.

Frecuencia	Brinda o brindó asistencia Técnica a otros pobladores/ o instituciones
Frecuentemente	4
Varias veces durante y después del Proyecto Corredor	14
Solo cuando estaba el Proyecto Corredor recibió pasantes o dio Asistencia Técnica	3
Enseñó dentro del grupo	2
Nunca enseñó	0
Total	23

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

De los 23 entrevistados, 18 manifiestan que brindaron asistencia técnica durante la ejecución del Proyecto Corredor y posterior a la conclusión del Proyecto. Dentro de este grupo, 4 manifiestan haberse convertido en expertos que venden su servicio con frecuencia y son contratados por instituciones u organizaciones. Dos

de los entrevistados mostraron inclusive espacios de infraestructura acondicionados para recibir a pasantes, dentro del desarrollo de sus emprendimientos.

Por otro lado, 3 manifestaron haber brindado asistencia técnica o recibido visitas guiadas (pasantías), solo cuando el *Proyecto Corredor* promovió y finalmente 2 de los entrevistados manifestó que los conocimientos adquiridos lo transmiten solo dentro de su grupo. En síntesis, todos los usuarios visitados manifestaron que transmiten o transmitieron sus conocimientos a sus pares, sean en menor o mayor escala. Es un logro que el poblador rural transmita conocimientos prácticos.

A continuación, compartimos un fragmento de una usuaria convertida en experta:

“La asociación, en su mayoría jóvenes, hemos aprendido mucho, aprovechamos todas las capacitaciones y asistencia técnica del negocio de producción de cuyes y nos volvimos expertos y empezamos a prestar servicios de asistencia técnica a otras organizaciones. También promovidos por el *Proyecto Corredor*, incluso hemos construido en parte de nuestra casa un salón para recibir a los pasantes de diferentes organizaciones. Luego que terminó el *Proyecto Corredor* hemos continuado vendiendo nuestra experiencia. Hace dos años a mi esposo le ha contrato una minera por tres meses, para que capacite a organizaciones de la provincia de Espinar. Actualmente, él está capacitando en el distrito de San Salvador (provincia de Calca-Cusco) en crianza y producción de cuyes y yo le estoy alcanzando el día de mañana para capacitar en preparación de platos típicos a base de cuy”.

ROU-08, junio 2017

Desarrollo de capacidades a nivel generacional: Las familias usuarias del Proyecto Corredor han interiorizado, que la inversión en la educación de sus hijos es prioritaria y en su mayoría vienen logrando el acceso a niveles superiores, este activo humano es uno de los que alcanza mayor valoración en la mirada de las familias bajo el sueño de “un futuro mejor” y para evitar repetir la situación de pobreza que ellos pasaron. Esta constatación es concordante con la tesis de que la educación es uno de los pilares para reducir la pobreza y la desigualdad en el mundo. Para fines de análisis, se ha discriminado por nivel educativo alcanzado por los hijos a la fecha de visita, encontrando los siguientes resultados:

Cuadro N° 4.4: Desarrollo de capacidades a nivel generacional

Nivel máximo de estudios alcanzados (hijos)	Desarrollo de capacidades generacional	
	Cantidad	%
Superior Universitario	12	52%
Superior Tecnológico	5	22%
Secundaria/primaria	6	26%
No estudia		0%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Como se desprende del cuadro anterior, 17 de 23 entrevistados manifiestan haber logrado que sus hijos accedan a la educación superior (12 a nivel universitario y 5 a nivel tecnológico), algunos de ellos manifiestan que sus hijos han concluido ya los estudios, mientras otros se encuentran en pleno estudio. Seis de los entrevistados manifiestan que los hijos acceden a educación básica (secundaria o primaria). En este grupo se encuentran aquellos que aún tienen hijos menores en edad escolar. Solo un entrevistado manifestó que sus hijos terminaron secundarios y se fueron a trabajar a Lima.

“Tengo dos hijos, mi hijo mayor está estudiando para guía de turismo en el Cusco y mi hijo menor aún está en la secundaria... los hijos de la mayoría de mis socios ahora van a la universidad. Antes no podíamos hacer estudiar a nuestros hijos, porque nuestros ingresos no nos alcanzaban”.

ROU-15, junio 2017

“Antes nuestros hijos de la comunidad no estudiaban en centros superiores, terminaban apenas el colegio y debían buscar trabajo. Ahora los hijos de la mayoría de las familias son universitarios [...] lo que gano invierto en la educación de mis tres hijos, dos hijos varones estudian en la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco Ingeniería Metalúrgica y en Contabilidad. Mi hija mayor estudia Medicina en una Universidad Particular de Bolivia Los ingresos de la venta de mis cuyes y la venta de mis ganados engordados son el principal sustento para educar a mis hijos, a la que estudia en Bolivia mensualmente envío USD 300.00”,

ROU-17, junio 2017

c) Liderazgo y desenvolvimiento en espacios públicos.

En este criterio se considera las capacidades emprendedoras que les son reconocidas referente a asumir responsabilidades y liderazgo en cargos directivos a nivel de la comunidad, gobierno local u organizaciones de segundo nivel, como redes o asociaciones, con el objeto de buscar el logro de objetivos comunes.

Este criterio también incluye la capacidad de desenvolvimiento para organizar, liderar o impulsar eventos comerciales o redes sociales relacionados al giro de negocio.

Cuadro N° 4.5: Liderazgo y desenvolvimiento

Nivel alcanzado	Liderazgo y desenvolvimiento en espacios públicos
Muy alto	7
Alto	9
Regular	6
Bajo	1
Ninguno	
Total	23

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

De los 23 representantes de usuarios entrevistados, 16 evidencian un nivel de liderazgo entre alto y muy alto; principalmente manifiestan que han asumido o asumen actualmente cargos directivos tanto en la comunidad campesina, el distrito o provincia al que pertenecen o asumieron cargos directivos en gremios de segundo nivel como redes, consorcios o similares con el fin de contribuir al desarrollo de las líneas económicas relacionados a sus negocios. Mientras 6 de los entrevistados manifiestan haber asumido diferentes cargos en la comunidad campesina o centro poblado al cual pertenecen, a los que se les califica como regular. Solo uno de los entrevistados manifestó no haber desempeñado cargos fuera de su organización.

A continuación, presentamos testimonios que corroboran las afirmaciones dadas a conocer:

“Yo soy fundador de COPECAM (Cooperativa de Productores de Camélidos) que agrupa a productores de camélidos del Cusco, Arequipa, Ayacucho, Huancavelica), aunque ahora ya me retiré por tener otras actividades.

Después del *Proyecto Corredor* me he relacionado con otras instituciones para seguir creciendo, pero lo que aprendí con el Corredor fue determinante para el crecimiento de mi negocio. Ahora con el apoyo de DIRCETUR he propiciado la creación de la Cámara Textil Exportadora, de la cual soy el vicepresidente. Esta organización agrupa a asociaciones de artesanos de la línea textil de la región Cusco, en la mira de propiciar mercados externos y búsqueda de mercados más competitivos”.

ROU-09– junio 2017

¿Cómo ha contribuido el Proyecto Corredor para su situación actual?

“Los tres años que me he preparado para el turismo vivencial con el *Proyecto Corredor*, me ha dejado no solo aprendizajes para atender al turista, sino fortaleció mi capacidad de comunicación fuertemente. Ahora me desenvuelvo en público, con mucha facilidad, dicto conferencias sobre medicina tradicional y revaloración de prácticas ancestrales a nivel internacional, para gran cantidad de público. Acabo de regresar de una gira en Italia, tengo mucha demanda para impartir mis conocimientos de medicina tradicional, el próximo 2 de julio voy a recibir 25 turistas norteamericanos y por eso estoy preparando la casa para recibirlos”.

ROU-03, junio 2017

d) Desarrollo y gestión del emprendimiento actual.

Está referido al nivel de consolidación y/o de salto cualitativo en la gestión del emprendimiento, como participación en instancias mayores de organización (consorcios), acceso a espacios de promoción comercial más exigentes, calidad lograda de los productos y servicios después de concluido el *Proyecto Corredor* y reconocimientos a dichas calidades logradas.

Cuadro N°4.6: Desarrollo y gestión de emprendimiento

Nivel alcanzado	Desarrollo y gestión del emprendimiento actual
	Cantidad
Muy alto	11
Alto	6
Regular	5
Bajo	1
Ninguno	0
Total	23

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

De los 23 entrevistados, 17 manifiestan que han logrado reconocimientos y premios a la calidad, creatividad y oferta de sus bienes y servicios relacionados con la exportación de *nivel alto o muy alto*; como el caso de los productos de artesanía y turismo vivencial, la expansión el mercado local y regional como es el caso de crianza y comercialización de cuyes, engorde de ganado vacuno, desarrollo de la gastronomía, todos los cuales son algunos de los indicadores de este nivel alcanzado.

En tanto, 5 de los entrevistados están en proceso de consolidación y en exploración de nuevos mercados para sus productos, este es el caso de productos agropecuarios procesados y artesanías para la población local. Solamente 1 percibe que su negocio no está aún posicionado y que la organización, si bien tiene años, no ha ingresado a mercados más competitivos y percibe que siguen igual que antes, es el caso del grupo de artesanos peleteros de Canchis.

A continuación, describimos un fragmento del testimonio de los reconocimientos de tres usuarias de igual número de organizaciones:

“Antes del Corredor, solo mi mamá vendía comida en ferias y en la calle, ahora toda la familia nos hemos convertido emprendedores de la línea gastronómica y somos un referente en la provincia y la región.

Un reconocimiento grande es que el 2016 hemos sido invitados a Mistura por nuestra cocina con historia, llevamos uno de nuestros platos típicos: el escabeche de gallina al estilo Cusco, tuvo mucha acogida en Mistura 2016. La receta ha sido rescatada del conocimiento de mi abuela doña Rosa. Nuestra participación se publicó inclusive en un diario nacional con el título de ‘los Andes del Cusco a Mistura. También este año 2017 hemos sido invitados a “Perú mucho gusto”’, llevado a cabo en la ciudad de Tacna”

ROU-07, junio 2017

“Vicuña Pacha, es referente para otras organizaciones de artesanos y artesanas, de la línea textil. Cuando voy a eventos, preguntan qué de nuevo traje Vicuña. Ellos nos copian, pero nosotros continuamos inventando nuevos diseños, en los concursos casi siempre ganamos nosotros”.

ROU-09-junio 2017.

“En el año 2014, he participado en el XXXIV Concursos de Arte Michell & Cía., habiendo ganado tercer puesto en la categoría Mención Creatividad. El concurso se ha llevado a cabo en noviembre del 2014 en la ciudad de Lima. Actualmente mis trabajos son bien reconocidos y sigo ganando premios en diferentes ferias”.

ROU-13, junio 2017

ACTIVO SOCIAL

El desarrollo de emprendimientos durante la gestión del *Proyecto Corredor*, se sustentó en el fortalecimiento de la organización y su formalización (legal), de modo que pudiera acceder a los servicios que brindaba el Proyecto y a la vez ser visible para el sistema financiero. Otro aspecto a resaltar, es la participación de la organización en el cofinanciamiento de su Plan de negocios. En este contexto, para medir la valoración de activo social, se ha considerado los siguientes criterios:

- Formalización de la organización.
- Vigencia y utilidad de la asociatividad.
- Capacidad de relacionamiento.
- Participación en eventos comerciales y búsqueda de mercados.
- Equidad de género.

a) Formalización de la organización

Se entiende la asociatividad como un mecanismo de cooperación, en el que se integran personas naturales o jurídicas para lograr un interés común, lo que les posibilita el incremento de su capacidad para negociar y/o acceder a recursos, así como facilitar su acceso a mercados y el aumento de su visibilidad para gestiones ante otras instituciones como el gobierno local. El *Proyecto Corredor* exigió, como un primer requisito, la conformación de organizaciones y/o su formalización en el caso de que estas ya estuvieran previamente constituidas.

Al respecto, en las visitas de campo se constató lo siguiente:

Cuadro N°4.7: Formalización de las organizaciones

Formalización de la Asociación	Cantidad	%	Tipo de Organización		
			Comunidad Campesina	Pequeño Productor	Micro-empresario
Se organizó y formalizó con el Proyecto.	13	62	8	4	1
Organización ya existía, pero necesitaba actualizar su formalización.	8	38	5	3	
Total	21	100	13	7	1

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Un número de 13 representantes de organizaciones (62%) entrevistados manifestaron que, antes del *Proyecto Corredor* no existían como organización, ni tenían ningún emprendimiento individual o grupal. Al enterarse que el Proyecto apoyaba el desarrollo de planes de negocio previo concurso, se organizaron en grupos de interés y se formalizaron. Mientras, el 8 (38%) de los entrevistados manifestaron que ya estaban constituidos como asociación, pero para participar en el concurso del *Proyecto Corredor*, tuvieron que actualizar sus registros y vigencia de poderes, quiere decir que *el Proyecto promovió y facilitó su actualización organizacional que contribuyó a la sostenibilidad de las mismas.*

b) Vigencia y uso de la asociatividad

Para la presente investigación, se evaluó si las organizaciones se mantenían vigentes a la fecha (junio del 2017) y cuál era la valoración y la utilidad actual para sus integrantes.

Con este propósito se estableció dos categorías:

- 1) Permanente**, si la organización se ha mantenido a lo largo del tiempo, brindando los bienes y servicios que produce de manera asociada bajo reglas de juego establecidas y si fomentan la participación activa de sus socios, así como si están dispuestos a incorporar nuevos integrantes formándolos en el proceso.

2) Funcional, consideramos una organización funcional, cuando los emprendedores trabajan de forma individual, pero mantienen su asociación para acceder de forma grupal a:

- Servicios de instituciones públicas o privadas.
- Integrarse en redes o cooperativas.
- Buscar mercados con mayor dinamismo.
- Atender pedidos de mayor escala.
- Adquirir insumos en grupo bajo el concepto de economías de escala.

En las entrevistas se encontró lo siguiente:

Cuadro N°4.8: Vigencia y gestión de la asociación

Vigencia de la Asociación	Cantidad	Uso	
		Gestión permanente del negocio	Gestión funcional
Continúa	17	5	12
No continúa	4		
Total	21		

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

De las 21 organizaciones visitadas, se ha comprobado que 17 mantienen vigentes su respectiva asociación, y solamente 4 manifiestan que la asociación se disolvió y los socios algunos de ellos mantienen sus emprendimientos de forma individual.

De las 17 organizaciones que se mantienen vigentes, 5 gestionan el emprendimiento de forma asociada en forma permanente, es decir, el desarrollo del negocio se efectúa a través de la asociación y 12 organizaciones gestionan el emprendimiento de forma individual a través de sus socios, pero siempre están relacionados y utilizan la asociación para determinados objetivos comunes, como ventas en escala, compra de insumos en escala, acceso a mercados más dinámicos, por lo que se ha calificado en la categoría gestión funcional para el presente estudio de investigación. A continuación el testimonio de la representante de una organización permanente:

“Para los servicios de turismo vivencial las agencias contactan conmigo como presidenta de la asociación y el hospedaje se distribuye rotativamente, es decir, según llegan los turistas. Por ejemplo, la atención de hoy, por turno toca a doña María, a donde van ustedes; mañana recibimos otro grupo y atenderán las otras familias”.

“... una de las reglas de la asociación, es que una parte de los ingresos de hospedaje se destina a un fondo de la asociación, con estos recursos compramos en global, por ejemplo, los menajes del comedor, dormitorio, entre otros, es decir, este fondo sirve entre otros para renovar el equipamiento de los hospedajes y estandarizar la calidad de los servicios; además, que esta modalidad nos ayuda a comprar con mejores precios”.

ROU-01, junio del 2017

Testimonio de un representante de una organización funcional:

“Actualmente trabajamos individualmente. Cada uno tiene su galpón en su casa, pero cuando hay licitaciones grandes, todos nos juntamos y a través de nuestra asociación vendemos”.

ROU-08, junio 2017

c) **Capacidad de relacionamiento**

Es importante considerar la interacción de las diferentes organizaciones con sus pares, así como con instituciones del entorno. Esta dinámica fortalece y enriquece sus capacidades de negociación y gestión.

Un indicador de este crecimiento lo constituyen los casos en que la asociación es parte integrante de organizaciones de segundo nivel, como redes, así como la búsqueda de beneficios comunes, para el grupo ante instituciones públicas y/o privadas (gobierno local, programas nacionales que promueven emprendimientos u ONGs), que buscan el desarrollo de mercados más dinámicos.

También aporta a la capacidad de relacionamiento, la participación y/u organización de eventos de promoción comercial, promovido por los integrantes de la asociación.

Para la presente investigación se consideró las siguientes categorías de relacionamiento:

Muy alto, aquellas que lograron relacionarse con el gobierno local, gobierno regional y/u otras instituciones de alcance regional o nacional o formaron redes y

alcanzaron logros significativos para fortalecer e ingresar a mercados más dinámicos de alcance nacional o internacional y están posicionados.

Alto, aquellas organizaciones que han alcanzado un nivel de relacionamiento con instituciones locales, regionales o nacionales y/o forman o son integrantes de redes y alcanzaron logros importantes, pero que aún sienten que requieren desarrollar más estrategias de posicionamiento. Aquí se incluye aquellas que forman redes para efectuar negocios a mayor escala, como el caso de la línea de cuyes, reses engordado, entre otros; también los que están integrados en redes como la Red de Artesanos de Canchis, y Red de Cuyeros de Canchis.

Medio, si bien mantuvieron relacionamiento con el gobierno local, o inclusive lograron financiamiento con algún programa nacional, los resultados de crecimiento no fueron significativos a la fecha de la visita. A continuación, se resume la situación encontrada.

Cuadro N° 4.9: Capacidad de relacionamiento institucional

Capacidad de relacionamiento	Cantidad
Muy alto	1
Alto	12
medio	4
Total	17

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

A continuación, compartimos el testimonio de una organización fortalecida.

“Nuestros productos están posicionados y reconocidos. Exportamos a Francia y Japón. Somos miembros de la Cámara Textil Exportadora del Cusco. En los próximos días estamos organizando un desfile de modas integrando a las organizaciones textil y joyas, ello con el apoyo de varias instituciones como DIRCETUR, Universidad Continental y gobiernos locales”.

ROU-09, junio 2017

d) Participación en eventos de promoción comercial y búsqueda de mercados

Los espacios de promoción comercial, sean tradicionales o nuevos, requieren el desarrollo de capacidades por parte de las organizaciones que participan en ellos. Estas capacidades están referidas a:

- ✓ Conocimiento del mercado, demanda, clientes, competencia, bienes y servicios requeridos.
- ✓ Manejo de estructura de costos y precios de venta.
- ✓ Promoción comercial de bienes y servicios (etiqueta, marca, registro sanitario, etc.)
- ✓ Tendencias de la demanda y de la oferta.

Para evaluar el desarrollo de capacidades en este criterio, se ha considerado si los emprendimientos después de haber concluido con el *Proyecto Corredor* han continuado buscando mercados más dinámicos y qué medios utilizan. Entre los más identificados por los entrevistados fueron:

- i) Participación en ferias de alcance local y/o regional,
- ii) Participación en ferias o eventos de alcance nacional,
- iii) Página Web o redes sociales informáticos, directorios empresariales o similares y
- iv) Revistas, trípticos, tarjetas de presentación.

En el siguiente cuadro se resume los resultados:

Cuadro N°4.10: Medios de promoción comercial utilizados

Medios de promoción comercial	Cantidad
Ferias de alcance local o regional	21
Ferias o eventos de alcance nacional	3
Página Web/redes sociales/directorios empresariales/similares	4
Revistas/trípticos/tarjetas	3

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Como vemos los medios más utilizados son las ferias locales y regionales. El 100% de los entrevistados manifiestan participar con mayor o menor frecuencia, además 3 de ellos participan también en ferias de alcance nacional. En cuanto a otros medios, aun no son muy utilizados por ejemplo las páginas web y/o redes sociales virtuales como Facebook, directorios electrónicos solo 4 de 21 utilizaban este medio a la fecha del estudio y 3 manifiestan haber accedido a revistas para promocionar sus productos.

Un caso relevante que evidencia el desarrollo de la capacidad de promoción comercial, es el caso de la *Asociación Vicuñita Pacha*, quien como integrante de la Cámara Textil Exportadora, busca nuevos mercados, por ejemplo, en alianza con DIRCETUR, Universidad Continental y otros. El 2015 participó en una revista de moda de textiles para el mercado de exportación y a la fecha de visita se encontraba en proceso de elaboración de una revista similar para el periodo 2017-2018.

En este caso entró en alianza con las referidas instituciones quienes siempre están organizando desfiles de modas, en el que participarán organizaciones de la línea de artesanía textil y joyería del departamento del Cusco.

“Para el evento de desfile de moda, promovimos la participación de muchas organizaciones formales de las líneas de artesanía textil y joyería y sabemos que varios procedían de los que apoyó el Proyecto Corredor. A algunos los reconozco a otros no”.

ROU-09, junio 2017

e) Equidad de Género

Incorporar el enfoque de género en un proyecto de desarrollo no se logra con la mera participación de mujeres en la directiva o en los trabajos que se realizan. Se tiene que pensar en reacomodar horarios, la lógica misma de trabajo, los pensamientos de autoritarismo que limitan a las mujeres en el uso de sus libertades.

Se tiene que pensar en todo el proceso que considere a la mujer en posición de ciudadana en cuanto a la participación equitativa, ejercicio de sus derechos, en los emprendimientos, y decisiones.

Hemos evidenciado que el desarrollo de los diferentes negocios incluye a los integrantes de la familia, es decir, hay participación tanto del cónyuge como de la cónyuge, no obstante, según tipo de negocio hay mayor protagonismo de la mujer y en otros del varón. Por ejemplo, en el caso de Turismo Vivencial Raqchi, son las mujeres de cada hogar que administran y gestionan el negocio y los esposos apoyan con trabajo como *housekeeping*, demostración de artesanía de cerámica, entre otros. Similar situación ocurre en la línea de crianza de cuyes, donde en su mayoría el negocio es liderado por mujeres. También en la artesanía textil, en su mayoría las integrantes son mujeres jefas de familia (caso de la Asociación de Artesanas *Ñaupá* Away de la Comunidad Campesina de *Karhui* / Pitumarca, integrada por 30 mujeres). En el caso de engorde de ganado vacuno predomina la participación de varones y en menor cantidad mujeres, aunque también hay excepciones, como es el caso de la Asociación de Criadores de Ganado los Vaqueros de Tiquiña, que inicialmente fue fundada solo por mujeres, ya que los esposos se iban a buscar trabajo a Puerto Maldonado (minería informal); el éxito del negocio hizo que los esposos retornen y se involucren de manera permanente. Actualmente, el emprendimiento se desarrolla con la participación de ambos.

Cuadro N° 4.11: Organizaciones liderados según género

Equidad de género	No organizaciones
Lideran mujeres	5
Lideran varones	6
Liderazgo compartido	6
Total	17

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Como explicamos líneas arriba, los resultados muestran que la relación de género está equiparada, 5 organizaciones son lideradas por mujeres y la mayoría de los integrantes son del mismo género, mientras que 6 organizaciones visitadas tienen como directivos varones y sus integrantes son mayoritariamente varones. Finalmente, 6 organizaciones integran emprendimientos conducidos por varones y mujeres y la junta directiva es integrada por ambos géneros.

A continuación, un testimonio de una organización dedicada al turismo vivencial que integra a toda la familia y liderada por las mujeres:

“[...] en nuestra organización hemos incrementado el número de socias, hemos crecido. Las socias nuevas son jóvenes, las capacitamos para integrarlas, [...]el negocio está a cargo de nosotras las mujeres, nuestros esposos nos colaboran por ejemplo en llevar las maletas de los visitantes, en hacer demostraciones de artesanía en cerámica para los visitantes, ellos entienden la importancia de nuestro trabajo y están contentos con nuestro crecimiento en la comunidad...”.

ROU-01, junio 2017

ACTIVO CULTURAL

Para la presente investigación, la valorización del activo cultural está referida a elementos materiales e inmateriales del territorio, que pueden servir como base para poner en valor bienes y servicios prestados.

Como sabemos, la cultura es el resultado de la historia, las tradiciones y los esfuerzos de los habitantes de un determinado territorio. La cultura puede llegar a tener un alto valor, tanto para el mismo territorio como para los demás habitantes rurales o urbanos. Según ello, la estrategia del *Proyecto Corredor* promovió la valorización y respeto de la identidad, idioma y costumbres través del fortalecimiento de habilidades, saberes y conocimientos que sirvan como medios de generación de mayores ingresos en los emprendimientos como por ejemplo de la artesanía y del turismo vivencial. Para analizar la valoración del activo cultural por parte de las familias, hemos considerado los siguientes criterios:

- Percepción del respeto y promoción de la cultura local por parte del Proyecto.
- Incremento o disminución del valor cultural del emprendimiento con la intervención del Proyecto.
- Impacto del valor cultural en el territorio.

a) Percepción del respeto y promoción de la cultura local en la aplicación de la estrategia del Proyecto.

A partir de este criterio, en primer lugar, analizaremos si efectivamente el Proyecto Corredor, en la aplicación de su estrategia, enfoques y mecanismos, ha respetado y promovido la valoración de la cultura local. Esta percepción se califica en general a todos los entrevistados, sin considerar si su emprendimiento tiene o no el

componente cultural. Asimismo, determinaremos si el giro del emprendimiento involucra el componente cultural y en qué nivel:

Cuadro N° 4.12: Respeto y promoción de la cultura local

Percepción del respeto y promoción de la cultura local	Nro de organizaciones
Respetó y promovió la cultura local	21
No respetó ni promovió la cultura local	0
No percibe ninguna incidencia positiva o negativa	0
Total	21

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Como se desprende del cuadro anterior, el 100% de los entrevistados percibe que el *Proyecto Corredor* respetó y promovió la cultura local, desde la primera relación y durante la ejecución, esto se evidencia en la revaloración de las costumbres ancestrales, vestimenta típica, idioma local y gastronomía local.

Los entrevistados resaltaron que el Proyecto además del respeto a la cultura local, promovió emprendimientos con identidad cultural, lo que imprime una dinámica particular en los territorios.

“...cuando concursamos con nuestros planes de negocios, expusimos en quechua, eso nos dio mayor seguridad. Los jurados sabían quechua y nos entendían, pudimos usar canciones y contar nuestras historias, así como hacer sociodramas, para explicar lo que queríamos como apoyo...”

ROU-13, junio 2017

b) Incremento del valor cultural del emprendimiento con la intervención del *Proyecto Corredor*.

Con el presente criterio se califica en qué medida la estrategia del Proyecto ha contribuido a consolidar el activo cultural en los emprendimientos, además del impacto positivo en las comunidades, contribuyendo al fortalecimiento de la autoestima y recuperación del valor de sus raíces culturales.

De las 21 organizaciones visitadas, 14 tienen componente cultural como parte del emprendimiento.

En particular nos referimos a los emprendimientos que desarrollan el turismo vivencial, turismo místico, la artesanía, gastronomía o insumos para este último.

De las 14 organizaciones, la percepción de los entrevistados al incremento del valor cultural en sus emprendimientos, producto de la intervención del Proyecto Corredor, fue el siguiente:

Cuadro N° 4.13: Incremento de valor cultural

Incremento del valor cultural en el negocio con la intervención del Proyecto	Nro. de organizaciones
Incremento - alto	7
Incremento -moderado	7
Total	14

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Para 7 organizaciones, el valor del activo cultural se habría incrementado significativamente, toda vez que el negocio principalmente vende o difunde la cultura local, para lo cual tuvieron que rescatar conocimientos, costumbres y/o vestimentas ancestrales. El caso emblemático en el ámbito de la Provincia de Canchis, es el Turismo Vivencial Raqchi, integrado por 18 familias lideradas por mujeres que venden cultura viva alrededor de una zona arqueológica Inca.

A continuación, describimos un testimonio de una de las integrantes del Turismo vivencial Raqchi (Proyecto Corredor 2007: 97-98).

“Con el apoyo del PROYECTO CORREDOR en la primera etapa efectuamos el acondicionamiento de nuestras viviendas, respetando la identidad arquitectónica, todo siempre por concurso. [...] De allí pasamos a la segunda etapa, que consistía en fortalecimiento de nuestra identidad cultural y capacitación para atención al turista. Para fortalecer la identidad recurrimos a CEPROCI pues conocíamos que esta institución colaboraba con asistencia técnica sobre interculturalidad y enseñanza bilingüe en las escuelas, lo que hicimos conocer al CORREDOR.

El CORREDOR realizó el apoyo hacia nuestro grupo para trabajar con la Srta. Pardo. Esta etapa fue muy bonita, porque recordamos como hemos vivido estando niños, con nuestros abuelos. En otras palabras, cómo eran aquellos hombres andinos en la comunidad, que comían, que actividad cumplían, cuáles eran sus costumbres, etc. [...]

Con esta asistencia técnica, primeramente, recuperamos nuestra vestimenta autentica, haciéndonos confeccionar para todas las integrantes. Posteriormente, contagiamos a otros miembros de la comunidad que retomaron la vestimenta, sobre todo para atender a los turistas. También recuperamos nuestras costumbres, tradiciones, comidas típicas, plantas medicinales, uso de utensilios a base de arcilla (tiestos). Todo ello ahora ofrecemos a los turistas, para que disfruten en su visita conociendo nuestra cultura viva”.

Modesta Chalco

Asociación Turismo Vivencial Raqchi: Libro Testimonial:

Fuente: Proyecto Corredor:95-100

Otro caso a mencionar sobre la visible valoración del activo cultural corresponde a las Asociaciones de Artesanía “*Pallay Llila*” (distrito de Checacupe), a la Asociación de Artesanas *Ñaupá Away* de la Comunidad Campesina de Karwi (distrito de Pitumarca). En ambos casos, manifestaron que antes del Proyecto Corredor habían olvidado las iconografías que sus ancestros utilizaban para la confección de sus prendas, como mantas, ponchos, cinturones (chumpis) entre otros y con el desarrollo de los emprendimientos promovidos por el Corredor recuperaron estas iconografías.

Adicionalmente, en el caso específico de la Comunidad Campesina de Karwi, el Proyecto sistematizó y difundió estas iconografías. La asociación guarda algunos ejemplares y usa para enseñar a los más jóvenes. Asimismo, los otros 7 emprendimientos visitados, sienten que el despliegue de sus negocios tiene valor cultural moderado y ha incrementado en similar proporción, como el caso de artesanos/as de cerámica Raqchi, quienes diseñan y elaboran el utilitario en arcilla y es en P’isaq que se hace el pintado y el diseño final.

A continuación, un testimonio de una usuaria considerada en este grupo:

“...el CORREDOR nos apoyó con un libro sobre iconografía, que hemos usado para que los jóvenes aprendan y conserven las figuras en los textiles. Este libro nos sirve también para enseñar a los turistas y entiendan el significado de lo que tejemos, tiene historia.”

ROU-16, junio 2017

c) Impacto del valor cultural en el territorio.

Respecto al valor cultural, veremos si el emprendimiento genera alguna incidencia en la revaloración¹⁷ de la identidad cultural a nivel del territorio, es decir, la contribución del emprendimiento a la dinamización de la economía local de la comunidad y/o provincia. De los comentarios en el grupo focal y entrevistas a autoridades locales podemos afirmar que el efecto multiplicador del valor cultural en el territorio ha sido significativo en particular en la línea de turismo vivencial, seguida de las líneas de artesanía y gastronomía.

Los principales aspectos identificados por los usuarios, por las autoridades locales entrevistadas, y por los oferentes técnicos, facilitadores que participaron el grupo focal fueron los siguientes:

- ✓ Revaloración de la cultura viva en la Comunidad Campesina de Raqchi, contagiando este sentimiento a comunidades vecinas.
- ✓ Ahora los pobladores de comunidades campesinas usan sus ropas típicas con orgullo, lo que antes no ocurría y al contrario, estaban olvidando sus raíces.
- ✓ El caso de Turismo Vivencial de Raqchi, la recuperación de la cultura ancestral alrededor de una zona arqueológica, dinamiza otras actividades como artesanías, servicios de transporte, servicios de restaurantes en la ruta Cusco-Sicuani, lo que a su vez incide en el desarrollo de la provincia.
- ✓ Raqchi es un referente para otras comunidades campesinas del departamento del Cusco y departamentos aledaños.
- ✓ La artesanía textil de las comunidades apoyadas por el *Proyecto Corredor* difunde la iconografía ancestral.
- ✓ Los platos típicos a base de cuy y otros productos locales se expenden en ferias y restaurantes turísticos de la provincia, con mayor oferta que antes.

ACTIVO FINANCIERO.

Como se ha señalado en el marco teórico, el activo financiero está referido a recursos financieros que dispone toda persona o familia. Para la presente investigación se considera como valoración del Activo Financiero, cuando las familias entrevistadas perciben sus ingresos les permite contar con una cuenta de

¹⁷ Incrementar o recuperar la expresión de cultura ancestral como factor.

ahorro bajo cualquier modalidad o tienen acceso a líneas de crédito u otros servicios financieros.

Es importante recordar que una de las estrategias del *Proyecto Corredor* fue promover la inserción de las familias usuarias al mercado de servicios financieros, a través del incentivo al ahorro formal y educación financiera.

Al respecto Carolina Trivelli, en la sistematización sobre “Las primeras ahorristas del Proyecto Corredor: evidencia de la primera cohorte de ahorristas de un proyecto piloto”

En la sistematización de Trivelli se describe como valiosa “una experiencia ejecutada entre el 2003 y octubre de 2007 por el Proyecto Corredor que trabajó con 7,406 mujeres ahorristas, proceso en el cual el Proyecto definió instrumentos, procesos, protocolos e impartió educación financiera para llevar adelante la promoción del ahorro formal de mujeres rurales como forma de capitalizar sus activos financieros e insertarse en el sistema financiero formal” (Trivelli 2008:9).

La mencionada investigación muestra que cada mujer hizo “depósitos por un total de S/. 1,471 a lo largo de los 48 meses de contrato con el *Proyecto Corredor*. Además, el proyecto depositó en promedio cerca de S/.300 en cada cuenta y las entidades financieras pagaron casi S/. 75 por concepto de intereses. Es decir que el mayor esfuerzo de ahorro vino de parte de las mismas mujeres, quienes demostraron capacidad de ahorro” (Trivelli 2008: 12). Queremos destacar que este trabajo evidencia desde los incentivos al ahorro la capitalización de los activos (sociales, humanos, financieros), en capital social a través de los grupos de ahorro

Volviendo a nuestro estudio y para analizar la valorización del activo financiero, no hacemos un análisis de montos de incremento ni cálculos de inversión, pues, siendo una investigación de Gerencia Social nos interesa principalmente la valoración en el desarrollo de aprendizajes, redes (grupos de autoayuda), mejoras de este activo, para lo cual se ha considerado los siguientes criterios:

- Percepción sobre incremento de ingresos en los hogares.
- Acceso y/o uso actual de servicios financieros.

a) Percepción sobre el incremento de ingresos en los hogares

La opinión general, es que hay un incremento de ingresos en los hogares en diferentes escalas, aspecto que expresaron en diferentes formas. En las visitas se

pudo observar “*in situ*” algunos indicadores de incremento de ingresos, tales como incremento patrimonial, diversificación de emprendimiento, nivel de educación de los hijos.

Los entrevistados perciben que, a partir del apoyo del *Proyecto Corredor* con las capacidades humanas desarrolladas y las condiciones del entorno favorable, han permitido un crecimiento constante de sus ingresos, producto de su(s) emprendimiento(s) y/o venta de servicios como expertos.

Para evidenciar este incremento se ha efectuado una pregunta adicional a los entrevistados, referida al destino(s) que las familias dan a los mayores ingresos que perciben.

Las respuestas se centraron en los siguientes conceptos:

Cuadro N°4.14: Destino de Ingresos

Destino de los mayores ingresos	Cantidad
Educación de los hijos	23
Incremento patrimonial	19
Reinvierte en el negocio	16

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Como se desprende del cuadro anterior, la primera prioridad de destino de mayores ingresos ocupa el gasto en la educación de los hijos, los 23 entrevistados manifestaron que como primera prioridad de destino de sus ingresos producto de su negocio es la educación de los hijos.

El segundo destino de sus ingresos fue el incremento de su patrimonio. 19, de los 23 entrevistados manifestaron que invirtieron las ganancias de sus negocios, en el mejoramiento de vivienda, construcción de nueva casa, compra de terreno o chacra, compra de ganado, acondicionamiento e infraestructura para negocio, entre otros; y finalmente 16 de los entrevistados manifestó que incrementó el capital de trabajo de su negocio y/o diversificó el negocio con otras actividades o abrió otras sedes.

A continuación, compartimos tres testimonios sobre el destino de los ingresos:

“Con la platita de la venta de yogurt me he ayudado a educar a mis hijos, ahora ya son profesionales”.

ROU-19, junio 2017

“Hemos comenzado con el apoyo del Proyecto Corredor con un restaurant de platos típicos a base de Cuy en la vivienda de una de las socias, ahora tenemos cuatro restaurantes cada uno especializado en diferentes platos típicos a cargo de cada socio”.

ROU-07, junio 2017

Con los mayores ingresos que generó nuestro negocio, primero destinamos para la educación de nuestros hijos, también hemos construido nuestra casa ahora tenemos un espacio para recibir a las visitas, en la pampa hemos comprado también una chacra y estoy iniciando otro negocio de crianza de ganado”.

ROU-08, junio 2017

b) Acceso y/o uso actual de servicios financieros

Con este criterio analizamos si las familias entrevistadas manejan cuentas de ahorro en cualquier entidad financiera, si utilizan o acceden a servicios de crédito; si actualmente reciben ofertas de servicios financieros.

Cuadro Nº 4.15: Uso de servicios financieros a la fecha de estudio

Uso de servicios financieros	Cantidad
Si usan servicios financieros	18
No usan servicios financieros	5
Total	23

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

La educación financiera impartida por el *Proyecto Corredor* y la generación de mayores ingresos de las familias, habría dado lugar a que los emprendedores accedan a determinados servicios financieros, principalmente a dos productos: cuentas de ahorro y créditos. Es así que 18 de los 23 entrevistados manifestaron que usan o acceden actualmente a servicios financieros y solo 5 dijeron que no usan el sistema financiero formal. En este último caso, cuando preguntamos por

qué no acceden, manifestaron, en la mayoría, que la distancia a la ciudad donde puedan encontrar una entidad financiera es una limitante, en particular para gestionar una cuenta de ahorro. De los 18 entrevistados que usan servicios del sistema financiero formal muestran el siguiente comportamiento:

Cuadro N° 4.16: Productos financieros utilizados

Productos financieros utilizados (actual)	Cantidad
Maneja cuenta de ahorro y crédito	8
Solo ahorro	2
Solo crédito	4
Ofertas de crédito	4
Total	18

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Un total de 8 entrevistados manifiesta manejar tanto la cuenta de ahorros como la línea de crédito, 2 solo tienen cuentas de ahorro, mientras que 4 en la actualidad solo mantiene crédito con alguna entidad financiera y los otros 4 manifestaron que actualmente tienen ofertas de línea crédito, que aún no la están usando.

Esta oferta de crédito, es producto de haber sido calificados de “buen pagador” en anteriores créditos utilizados.

ACTIVOS FISICOS.

Los activos físicos constituyen la segunda prioridad de inversión con los mayores ingresos percibidos a partir de la gestión de los emprendimientos. Aquí es importante anotar que las familias rurales diversifican sus ingresos, es decir tienen el emprendimiento iniciado con el *Proyecto Corredor* y posteriormente han ampliado otro emprendimiento o venden asistencia técnica. Con los mayores ingresos de más de una actividad además se hacen sujetos de crédito convirtiéndose en un círculo virtuoso que a su vez, les permite incrementar sus activos patrimoniales llamados activos físicos, consistentes principalmente en vivienda, chacra, maquinaria, semovientes. En este activo, se pudo observar que se evidencian nuevas construcciones, nuevos equipos, incremento de capital

pecuario, adquisición de tierras, entre otros. Asimismo, los entrevistados manifestaron que incrementaron su patrimonio en los siguientes rubros:

Cuadro N° 4.17: Activos físicos incrementados

Activos Físicos incrementados	Total entrevistado	Nro. de respuestas por tipo activo físico incrementado
Mejoramiento de vivienda	23	19
Compra de vivienda o terreno	23	11
Reinvierte en el negocio (infraestructura, maquinaria equipo y/o capital de trabajo)	23	16

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

De 23 entrevistados 19 manifiestan haber mejorado su vivienda, en correlato con la mejora de calidad de vida, algunos muestran la parte antigua y la parte moderna de la vivienda con ampliación de habitaciones y mejor organización del espacio. Por otro lado 11 manifiestan haber adquirido otros bienes como una casa en la capital del distrito para que estudien sus hijos, alguna chacra para ampliar sus actividades agropecuarias, entre otros.

Mientras que el 16, además reinvierte en el propio negocio en infraestructura¹⁸, como por ejemplo galpones para aumentar la crianza de cuyes, equipamiento para artesanía, más número de toretes para engorde de ganado y/u otros rubros para el capital de trabajo.

A continuación, compartimos un testimonio:

“Con los ingresos de negocio de cuyes y la venta de servicios de asistencia técnica de mi esposo y el mío hemos comprado chacras, también ahora tengo ganado. Hemos mejorado nuestra casa, cada año hacemos como una obra, es decir, destinamos un remanente para invertir en algún bien o mejoramiento de lo que tenemos. Asimismo, para la inversión nos préstamos del banco para pagar con los nuevos ingresos. Antes no teníamos casi nada, éramos muy pobres”.

ROU- 08, junio 2017

¹⁸ En dos casos de incremento de infraestructura para negocio manifestaron recibir pequeños apoyos de gobierno local, calaminas para establos de cuyes, uno en Marangani y otro en Combapata.

ACTIVOS AMBIENTALES

Este activo es el que menos evidencian los entrevistados, no se dieron acciones dirigidas específicamente para mejorar o cuidar el medio ambiente como prioridad; salvo el caso de iniciativas que rescataron el uso de tintes naturales, que mitigaron la mayor contaminación frente al uso de tintes químicos. Un aspecto que rescatamos de forma positiva es que el *Proyector Corredor* propició emprendimientos que no afectaron el medio ambiente

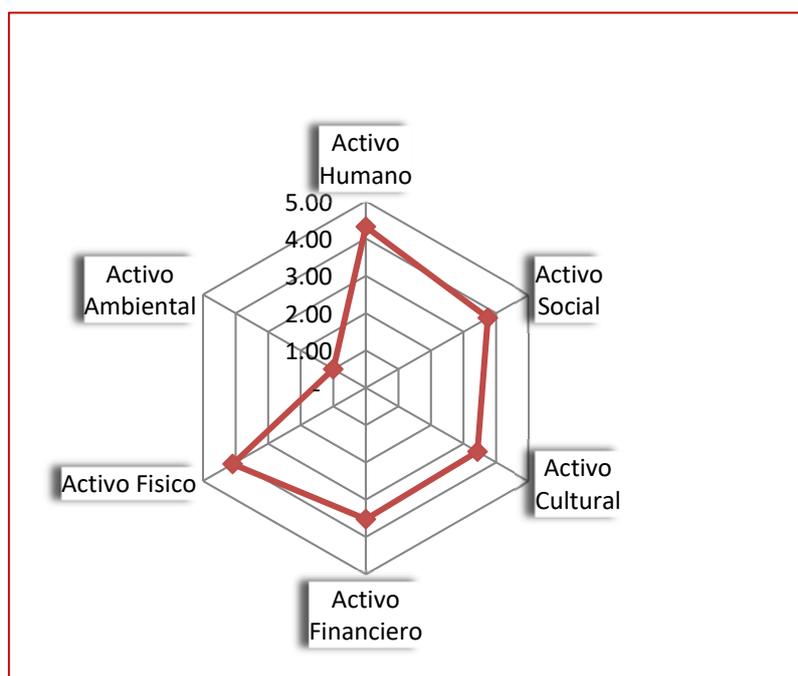
4.3.3. Análisis final sobre la valoración de los activos

Los resultados de la investigación muestran que una estrategia de desarrollo rural basada en los principios de Gerencia Social promueve la movilización de las potencialidades de un territorio y principalmente de las familias rurales pobres. Estas potencialidades pasan a ser activos, que cuando se ponen en valor ayudan de manera efectiva a los esfuerzos de las familias para salir de la pobreza.

Como se analizó en el capítulo anterior, el *Proyecto Corredor*, desde el diseño hasta la finalización de su ejecución, fue innovador en sus enfoques y mecanismos.

Estas innovaciones ayudaron a la sostenibilidad de las acciones y a la valoración de los activos, que permanecen en el tiempo y que, además, se han incrementado. En el siguiente gráfico se aprecia las diferentes dimensiones de la valoración de los activos:

Gráfico N° 4.3: Dimensiones en la valorización de los activos



Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas en territorio, junio 2017.

Los activos identificados por los propios entrevistados muestran diferentes dimensiones en su valorización:

Los activos humanos registran el mayor reconocimiento en su capitalización. Esto se explica porque las capacidades desarrolladas, tanto para su desempeño personal como para la gestión de su conocimiento técnico y de gestión, fomentó en algunos casos y en otros el incremento de su capacidad de desempeño en su entorno, y ante otras instancias, como buscar mercados, participar en ferias, negociar con clientes, desarrollando capacidad de liderazgo. Un efecto derivado del activo humano, es que se ha continuado incrementando el potencial humano, la educación de los hijos ha mejorado significativamente, propiciando hijos profesionales y profesiones técnicas, para ayudar en los negocios y emprendimientos.

Los activos físicos muestran el segundo nivel de capitalización el cual fue reconocido por las familias, ello se evidencia con los ingresos incrementales obtenidos por la mayor rentabilidad de sus emprendimientos, los que fueron directamente a incrementar sus activos patrimoniales, destacando el

mejoramiento de sus viviendas, de la infraestructura de sus negocios, maquinaria y equipos, compras de terrenos, de semovientes, etc.

Los activos sociales, fueron reconocidos como el tercer activo más valorizado, los que han servido para mejorar la capacidad de relacionamiento de las familias entre ellas, con sus organizaciones y su entorno. Una característica de este activo, fue el fortalecimiento de la organización, ya que para participar en las actividades con el proyecto tuvo que lograr mayor institucionalidad, formalizándose en los registros públicos, pudiendo luego trabajar organizadamente, aportando ideas y dinero en efectivo como parte de su contrapartida. Es destacable que muchas organizaciones que se formalizaron con el proyecto, aún continúan vigentes, las que muestran su utilidad para su interlocución con instituciones públicas y privadas, así como para la participación en diferentes eventos comerciales. Destaca también la perspectiva de género en la que participan tanto varones como mujeres, liderando muchas veces decisiones en la dirigencia como en otras responsabilidades compartidas.

Dos hechos relacionados a los derechos de la mujer destacables son, por un lado, la asociación de *Turismo Rural de Raqchi*, cuyas dueñas al término del Proyecto Corredor fueron 13, habiendo incrementado ahora a 18 señoras. En esta experiencia esposos y familiares apoyan en los negocios. Otro hecho relevante, es, que las señoras ahorristas que obtuvieron sus cuentas de ahorro con el Proyecto mantenían vigentes a la fecha de la investigación y utilizaban para el manejo de sus emprendimientos.

El activo financiero es el cuarto activo más reconocido por los grupos entrevistados, basándose en el incremento de sus ingresos lo que les facilitó el acceso a cuentas de ahorro y crédito. Destaca la inserción de las familias en el mercado regulado de servicios financieros a través de la educación financiera y el ahorro formal. En gran parte de los casos entrevistados, este ahorro fue considerado como un flujo financiero que sirvió para el incremento de su stock en bienes y equipos.

Un quinto activo valorizado fue el cultural, donde la identidad cultural, el idioma y costumbres fueron visibles y adquirieron importancia, a través del fortalecimiento de capacidades, habilidades y saberes locales. La identidad cultural del territorio, es ahora el fundamento de negocios, en la artesanía, en los servicios de gastronomía y el turismo rural.

El activo con menor valorización y menos reconocido es el ambiental. Este escaso reconocimiento y menor valorización (1 en una escala de 5) por parte de los grupos entrevistados se explica, porque el tema ambiental y en especial la preocupación por el cambio climático, no fueron parte del diseño ni la ejecución del *Proyecto Corredor*, con la relevancia con la que han cobrado vigencia en la agenda nacional, en el año 2014.

Recordemos que en el quinquenio pasado el Perú tuvo la presidencia y fue sede mundial de la *COP20*, en este evento se aprobó la Estrategia Nacional de Cambio Climático, se formuló la contribución prevista y determinada a nivel nacional conocida como la **NDC** y se aprobaron normas como las disposiciones para la elaboración del inventario nacional de gases de efecto invernadero, entre otros.

Pese a que en los *PDN (Planes de Negocios)* y en los criterios de calificación encontramos un criterio de calificación respecto a que las acciones no debían impactar negativamente en el medio ambiente o podían ayudar a su recuperación a través de acciones como la reforestación o replante de plantas tintóreas, estas no tuvieron la relevancia de los otros activos en las familias y en el territorio.

4.3.4. Incidencia en el desarrollo territorial

La interacción del *Proyecto Corredor* con las familias usuarias ha valorizado principalmente los activos humanos y sociales, los que han sido más apreciados y destacados, los que constituyeron la base para el desarrollo de emprendimientos, siendo continuos y valorados; dando lugar a una transformación productiva en sus territorios.

Como pudimos apreciar, el desarrollo territorial tuvo como base la transformación productiva y la transformación institucional. De acuerdo al proceso de ejecución del *Proyecto Corredor* esto fue constatado con las familias usuarias.

Esta interacción ha generado una transformación productiva gracias a los conocimientos técnicos adquiridos, al acercamiento a mercados en forma sostenida y al incremento en su capacidad de gestión.

Institucionalmente, hemos podido apreciar el apoyo de los gobiernos locales, al desarrollo de estos emprendimientos y a su crecimiento y sostenibilidad porque se fue configurando una identidad en el territorio.

Al respecto, encontramos que la Municipalidad Provincial de Canchis reconoce al *Proyecto Corredor*, como actor importante en la valorización de sus actividades y motor del desarrollo de su territorio. Se debe destacar que esta mención se realiza a cinco años de haber concluido sus acciones el *Proyecto Corredor*, lo que muestra la sostenibilidad y replicabilidad de sus acciones. Ayuda a fundamentar nuestra afirmación la siguiente nota del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Canchis 2013 al 2023¹⁹:

“El Programa del Corredor Puno - Cusco durante los años 2002 al 2008, realizó importantes contribuciones al desarrollo de la artesanía de la provincia, principalmente en la promoción y fortalecimiento de la asociatividad; asimismo tuvo fuerte incidencia en el desarrollo de la peletería y textilería, a través de la transferencia de diversas experiencias y asistencia técnica, permitiendo al mismo tiempo la consolidación de nuevas asociaciones de artesanos, trabajo al cual se sumaron las ONGs que propiciaron que las familias se organizaran y difundieran el arte de la provincia de Canchis.

Actualmente en la provincia existen un buen número de asociaciones de artesanos de diversas categorías y redes de artesanos textiles como la del distrito de Pitumarca, que asocia un promedio 18 asociaciones, y la Red de Artesanos de la Provincia de Canchis, que agrupa a diversas categorías y más de 1,000 artesanos en el registro nacional. De igual forma, se vienen realizando algunas experiencias de exportación de artesanía textil de los distritos de Pitumarca y Sicuani a países como Francia, Inglaterra y Austria. Así mismo se han realizado presentaciones en ferias importantes de Lima como *Exhibe Perú, Perú Moda*, entre otros, donde destacaron productos de tejido plano (mantas, llicllas, bayetas) y el de “4 estacas” en ferias distritales, provinciales, regionales apoyadas por los gobiernos locales y ONGs.”

(Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Canchis 2013-2023: 77)

En coincidencia con lo encontrado en la investigación producto de la revisión secundaria y del trabajo de campo, el *Proyecto Corredor* apoyó a poner en valor las potencialidades territoriales, principalmente artesanales y pecuarias, en la que destaca la crianza de cuyes. Al respecto, el mismo Plan de Desarrollo Concertado coincide con lo que señalamos en nuestro estudio respecto a:

¹⁹ Municipalidad Provincial Canchis, 2013, Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Canchis 2013-2023, Sicuani agosto 2013.

“ La base productiva de la provincia está vinculada a la agricultura y la ganadería, en los últimos años viene teniendo un auge impresionante la crianza de cuyes...”

(Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Canchis 2013-2023: Eje económico productivo de la provincia de Canchis:55)

Un emprendimiento que ha configurado la identidad cultural del territorio en Canchis es el turismo vivencial de Raqchi, donde un grupo de 18 señoras continuaban gestionando sus emprendimientos de turismo rural comunitario de forma asociativa a la fecha de investigación además de dinamizar otros negocios productivos en la zona.

Es ilustrativo el testimonio de un emprendedor de una comunidad vecina, que al respecto dice:

“El apoyo del *Corredor* no solamente ha sido exitoso en mi comunidad, por ejemplo, en la comunidad de Raqchi, los turistas solo pasaban y llegaban grandes buses por unas horas y no era muy conocido, posteriormente con el apoyo del *Corredor* se construyó hasta servicios higiénicos para turistas ahora reciben en sus casas y hasta el municipio actualmente los apoya...”

RU-21 junio 2017

Asimismo, se aprecia que el *Proyecto Corredor* desarrolló acciones para involucrar a los gobiernos locales, desde la instalación de los CLAR, como miembros del jurado, luego generando el acercamiento de las familias con sus municipalidades, para lograr algún cofinanciamiento con cargo a sus Oficinas de Desarrollo Económico Local (ODEL); y finalmente, transfiriendo la metodología para la continuidad de este espacio de concursos, los que tomaron diferentes nombres, una vez asumidos y adaptados a la gestión de cada municipalidad.

A continuación, citamos algunos testimonios de ex regidores municipales:

“Los emprendimientos son sostenibles, las principales líneas que han crecido son el toro engordado y la crianza de cuyes. Ahora esto se ha replicado en otras provincias como Chumbivilcas, las dos actividades, principalmente, están dinamizando la economía de la provincia y provincias aledañas”.

OA-01 junio 2017

En este otro testimonio, una ex autoridad municipal, destaca la dinamización del territorio, a partir de la producción de cuyes, como elemento distintivo de su identidad.

“Los resultados los vemos ahora, por ejemplo, en la línea de engorde de ganado ha crecido bastante, hay zonas que se ha dedicado al engorde y las municipalidades han tratado de seguir fortaleciendo esta línea, sobre la base del trabajo del Corredor.

Otra línea promisoría que ha dinamizado la provincia, es la crianza de cuyes, esta cuenca es un potencial de crianza, por su parte, las municipalidades distritales están contribuyendo con mejorar las instalaciones.”

OA-02 junio 2017

A la luz de los fundamentos teóricos, la investigación muestra que la estrategia de transferencia de recursos públicos bajo concurso implementado por el *Proyecto Corredor*, ha dado buenos resultados en gran parte por que se ha aplicado los principios y la metodología de Gerencia Social.

Se ha puesto en práctica pues, los fundamentos, y enfoques de una gerencia facilitadora que da el protagonismo principal a los usuarios del Proyecto lo que ha permitido el empoderamiento y desarrollo de sus capacidades, dinamizando la valorización de sus activos tangibles e intangibles. Todos estos logros han dado lugar a un cambio sostenible de sus condiciones de vida, así como la contribución al desarrollo de sus territorios.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES.

La investigación muestra que la estrategia de transferencia de recursos públicos bajo concurso implementado por el *Proyecto Corredor*, ha dado buenos resultados en gran parte, porque se ha aplicado los principios y la metodología de Gerencia Social.

En la aplicación gradual de sus estrategias innovadoras, se ha puesto en práctica los fundamentos y enfoques de una gerencia facilitadora que da el protagonismo principal a los usuarios del Proyecto, lo que ha permitido el empoderamiento y desarrollo de sus capacidades, dinamizando la valorización de sus activos tangibles e intangibles. Todos estos logros han dado lugar a un cambio sostenible de sus condiciones de vida, así como la contribución al desarrollo de sus territorios.

El *Proyecto Corredor* ha concretado los términos de una gerencia social ética; en el sentido de reconocer las limitaciones de las propuestas institucionales y de los profesionales foráneos y de aceptar el *Mejoramiento Continuo* de las ofertas de desarrollo y el reconocimiento del aporte y sapiencia de las poblaciones pobres.

Las comunidades han participado en el proceso del proyecto desde el principio, y han logrado cada vez mayor autonomía y han dado paso a nuevos requerimientos basados en la competitividad.

Un hallazgo importante es que cuando los gobiernos locales participan desde la voluntad política del alcalde y regidores los gobiernos locales, expresados en sus decisiones desde el Concejo Municipal, pueden capitalizar territorialmente los resultados de sus emprendimientos, como los de artesanía, pecuarios y de turismo rural comunitario, dando además una identidad cultural a su territorio y visibilizando en su sistema de planeamiento concertado.

Algunas de estas estrategias iniciadas por el *Proyecto Corredor*, principalmente la de concursos para la transferencia de recursos públicos a través del mecanismo CLAR (Concurso Local para la Asignación de Recursos), ha continuado en operaciones cofinanciadas por el MINAGRI, el FIDA y el Banco Mundial.

El presente proyecto fue también referente para el diseño y ejecución del Programa Presupuestal 0118 - Haku Wiñay/Noa Jayatai que está ejecutando FONCODES del MIDIS.

FONCODES tiene gran trayectoria institucional y ha logrado capitalizar sus experiencias y saberes. Desde el año 2012 fue incorporado al MIDIS y aportó la metodología de gestión y participación social de los NUCLEOS EJECUTORES y ahora forma parte de la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar (D.S. N° 009-2015-MINAGRI, Ley N° 30355) y la Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar y de su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2016-MINAGRI.

En términos de desarrollo social, se puede avanzar en base a los aprendizajes obtenidos desde las ONG y del Estado, para no estar comenzando desde “cero”, esto significa que lo político debe dar paso a lo técnico y continuar los saberes de los profesionales, sistematizar los avances, convertirlos en propuestas y socializarlas; esto muestra la presente tesis.

5.1. EN CUANTO A LA ESTRATEGIA, ENFOQUES Y MECANISMOS DEL PROYECTO.

En el diseño *Proyecto Corredor* se tomaron en cuenta experiencias previas de programas y proyectos públicos que desarrollaron mecanismos innovadores como el del Proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODREM) y el de Manejo de los Recursos Naturales Productivos en la Sierra (MARNASS). El aporte de esta investigación fue tomarlas en cuenta y potenciar la estrategia de participación social en la gestión, trabajo en equipo, rescate de los saberes comunales fundamentos de la Gerencia Social:

- a) La investigación ha podido comprobar la pertinencia de la estrategia de transferencia de recursos públicos bajo concurso, como un poderoso factor de dinamización de potencialidades de las familias y del territorio, que valorizadas constituyen el principal instrumento de lucha contra la pobreza.

- b) Se ha podido comprobar que la estrategia de concursos para ser efectiva necesita ser complementada con la transferencia de decisiones y responsabilidades a los usuarios para la administración de los fondos bajo criterios de gradualidad y riesgo compartido.
- c) Los principios de Gerencia Social han demostrado la pertinencia y aplicabilidad de teorías referidas al desarrollo humano y la utilidad de los enfoques de demanda, de género, de ciudadanía, desarrollo territorial e identidad cultural, para garantizar el diseño y aplicación de mecanismos de investigación acordes con la sostenibilidad de los emprendimientos de sus propietarios vinculados al reconocimiento y desarrollo de sus territorios.
- d) La gerencia de facilitación -acompañamiento y asesoría horizontal- genera la práctica de organizaciones inteligentes que, bajo una orientación de mejora continua, practican la flexibilidad y adaptación al entorno cambiante, permitiendo la valorización del conocimiento de los recursos humanos y, por consecuencia, de los activos de los usuarios del proyecto.
- e) Tanto las estrategias como los enfoques y mecanismos utilizados por el proyecto han sido referentes para las siguientes operaciones de endeudamiento externo a cargo del FIDA como del Banco Mundial (BM), siendo el CLAR el instrumento más utilizado en los proyectos sierra sur, sierra norte, sierra, selva, aliados;
- f) El Comité local de asignación de recursos (CLAR) también fue el referente para el diseño del programa presupuestal 0118 - *Haku Wiñay/Noa Jayatai* implementado por FONCODES desde el 2012 y que actualmente continua como un Programa Presupuestal consolidado. Es destacable que el CLAR ha sido recogido por Ley N° 30355, Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 015-2016-MINAGRI.
- g) *El Núcleo Ejecutor Central*, ha sido el actor social más importante, pues ha posibilitado la estrategia de transferencia de recursos públicos a organizaciones sociales. Su mecanismo operativo permite que el Estado muestre una forma de relacionamiento horizontal, de confianza y de responsabilidad compartida con la comunidad; con el beneficio agregado de ser muy ágil y transparente en su uso y control.

5.2. SOBRE EL ROL DE LAS FAMILIAS ORGANIZADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FONDOS CONCURSABLES

A través de la investigación se ha evidenciado que el Proyecto facilitó un conjunto de condiciones y de espacios necesarios para que los usuarios y usuarias sean protagonistas y responsables de sus decisiones. Las diferentes expresiones de los roles asumidos son:

- a) **Rol de ciudadano pleno;** sustentado en la expresión de su demanda ante las autoridades locales y regionales, haciendo uso de medios y materiales con sentidos y significados vinculados a su realidad
- b) **Rol de corresponsabilidad;** en el sentido que se constituyen en sujetos de derechos y deberes surgiendo implicaciones y responsabilidades entre unos y otros.
- c) **Rol de control social;** implica el cumplimiento de las reglas de juego establecidas colectivamente frente a la gestión de recursos públicos transferidos a las organizaciones usuarias en base a la confianza permitiendo al resto del colectivo exigir los resultados comprometidos.
- d) **Rol de gestión del cambio;** los usuarios del proyecto, contribuyeron por un lado a incorporar innovaciones en los mecanismos e instrumentos del proyecto y, por el otro, aportaron elementos trascendentales en la forma de expresión de su demanda y en los procesos de rendición de cuentas e información permanente.
- e) **Rol de gestor del conocimiento;** el conocimiento previo con que llegaban los usuarios a la interacción con el proyecto fue altamente valorado y respetado, este fue mejorado, incrementado y consolidado a través de pasantías, visitas guiadas, cursos, talleres, participación en espacios de promoción comercial entre otros, motivando una participación activa y comprometida en todo el proceso.
- f) **Rol de sensibilización para el cambio;** valorización del empleo doméstico y del rol de la mujer en la economía local, y en el desarrollo familiar y social.
- g) **Rol de gestión de la innovación;** el desarrollo de capacidades facilitado por el proyecto, contribuyó a que los usuarios pudieran apropiarse las tecnologías, adecuarlas a su realidad e irradiarlas en su espacio territorial.

5.3. SOBRE LA VALORIZACIÓN DE ACTIVOS

Los resultados de la investigación en campo evidencian la valorización de los activos de la siguiente forma:

a) Los activos humanos registran el mayor reconocimiento en su capitalización. Esto se explica porque las capacidades desarrolladas tanto para su desempeño personal como para la gestión de su conocimiento técnico, así como de la conducción del negocio, fomentado en algunos casos y en otros el incremento de su capacidad de desempeño en su entorno y ante otras instancias como buscar mercados, participar en ferias, negociar con clientes, fue desarrollando una capacidad de liderazgo.

Las capacidades desarrolladas durante la ejecución del Proyecto han desplegado nuevos roles y funciones asumidos por parte de las familias, quienes han transmitido sus conocimientos a terceros, asumiendo cargos directivos en la comunidad y/o en el gobierno local, transmitiendo una visión de futuro diferente para sus hijas e hijos y miembros de su comunidad; manifestando grandes capacidades de adaptarse a la dinámica e incertidumbre del mercado.

b) Los activos físicos muestran el segundo nivel de capitalización. Esto se explica porque los ingresos incrementados obtenidos por la mayor rentabilidad de sus emprendimientos fueron directamente a ampliar sus activos patrimoniales, destacando el mejoramiento de sus viviendas, de la infraestructura de sus negocios, maquinaria y equipos, compras de terrenos, de semovientes y otros.

c) Los activos sociales, reconocidos como el tercer activo más valorizado; los usuarios reconocen que las condiciones de organización y formalización preestablecidas para el acceso a los servicios del Proyecto sentaron las bases para mejorar su capacidad de relacionamiento entre ellas y su entorno.

Se destaca que muchas organizaciones que se formalizaron, aún continúan vigentes y establecen sinergias con instituciones públicas y privadas para

seguir desarrollando y aportando en su territorio, así como siguen participando en diferentes eventos comerciales.

El Proyecto, al impulsar la formalización de las organizaciones productivas, ha evidenciado el valor del trabajo en conjunto, el fortalecimiento de las organizaciones y de la asociatividad.

Destaca también la perspectiva de género en la que participan tanto varones como mujeres en la dirigencia como en las demás responsabilidades compartidas.

- d) El activo financiero;** es el cuarto activo reconocido por los grupos entrevistados, pues el incremento de sus ingresos les facilitó el acceso a cuentas de ahorro y crédito. Destaca la inserción de las familias en el mercado regulado de servicios financieros a través de la educación financiera y el ahorro formal.

En gran parte de los casos entrevistados, este ahorro fue considerado como un flujo financiero que sirvió para el incremento de su stock en bienes y equipos.

- e) Un quinto activo valorizado fue el cultural;** la identidad cultural, el idioma y costumbres fueron visibles y adquirieron valor e importancia a través del fortalecimiento de capacidades, habilidades y saberes locales. La identidad cultural del territorio es ahora el fundamento de negocios como la artesanía, los servicios de gastronomía y el turismo rural. Esta puesta en valor de sus activos culturales ha contribuido a su autoestima andina y nacional.

- f) El activo con menor valorización y menos reconocido fue el ambiental.** Este escaso reconocimiento con menor valorización (1 en una escala de 5) por parte de los grupos entrevistados, se explica porque el tema ambiental y en especial la preocupación por el cambio climático, no fueron parte del diseño ni la ejecución del proyecto, lo que se convirtió en un pendiente muy importante, siendo retomado y cobrado vigencia en la agenda nacional a partir del año 2014.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

6.1. ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS

- a) Se recomienda que un proyecto de desarrollo basado en los fundamentos de la Gerencia Social, debe ser diseñado *con participación de los actores* o usuarios como protagonistas principales de la futura intervención.
- b) Un proyecto basado en el marco de la Gerencia Social, debe tener la capacidad de formular y ejecutar sus planes operativos sujetos a un *sistema de seguimiento y evaluación* que los realimente en forma periódica. Es recomendable que en este proceso se involucre a los usuarios como principales protagonistas.
- c) Un sistema de seguimiento y evaluación en el marco de la Gerencia Social debe medir y mostrar los resultados en términos de la valorización de los activos vinculados a los indicadores y a cada una de las dimensiones de estos.

6.2. PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INCIDENCIA

- a) La gestión del conocimiento, es un proceso que debe acompañar al proyecto, como parte del sistema de seguimiento y evaluación. Se refiere específicamente a como se fue creando el aprendizaje desde el inicio del proyecto y como se fue gestionando este conocimiento en la práctica, de manera dinámica y desde un equipo de personas. En este caso, es recomendable motivar la práctica de la sistematización, tanto de técnicos, especialistas y funcionarios, como de los actores/usuarios del proyecto, para que las experiencias se puedan valorizar y replicar.
- b) Existen muchas experiencias exitosas de lucha contra la pobreza. En este caso se ha implementado el *conocimiento sistematizado* el cual solo es útil cuando se comunica a través de diferentes medios e instancias de decisión; para ello, es importante contar con un plan de mercadeo social dirigido a diferentes

usuarios de la información. El primer usuario de esta información es el propio proyecto, pues a través de él se debe gestionar la innovación.

- c) La presente investigación, ha mostrado cuán importante es el proceso de incidencia política o influencia en las políticas públicas de algunos de sus resultados del *Proyecto Corredor*. El producto promocionado es el CLAR, que ya es parte de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar y su Reglamento.

La capacitación de campesino a campesino, es otro aporte que se ha formalizado, el cual ahora es parte del Lineamiento 8 de la Política Nacional Agraria. En este sentido, es recomendable que los proyectos comuniquen sus acciones, sus logros y limitaciones para aportar a la optimización de la inversión pública por tanto a la disminución de la pobreza rural.

6.3. PARA LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- a) La presente investigación ha encontrado y mostrado que las innovaciones basadas en la Gerencia Social son producto de un ejercicio constante de mejora, para ello, los principios de escucha continua, flexibilidad y gerencia de calidad humana configuran una organización inteligente que aprende de sus errores y se compromete colectivamente a superarlos.
- b) Se recomienda contar con espacios de reflexión y evaluación colectiva, designando, con igual importancia, una instancia técnica colegiada, para la mejora continua y compromiso, cuyo rol consista en la revisión constante de mecanismos e instrumentos de la estrategia alineando a las necesidades de la población.
- c) La investigación muestra que el mecanismo del *Núcleo Ejecutor* es una innovación del Estado (FONCODES) que a pesar de tener muchos años de existencia sigue mostrando que es una alternativa para generar flexibilidad, agilidad y transparencia en la ejecución financiera a cargo de la sociedad organizada y por lo tanto debe trascender a otros sectores del Estado, como alternativa a los sistemas rígidos y lentos de inversión pública.

6.4. PRINCIPIOS BASICOS DE GERENCIA SOCIAL A TOMAR EN CUENTA PARA EL DISEÑO Y EJECUCION DE PROYECTOS SIMILARES.

Partimos de la constatación que facilitar el desarrollo de las familias rurales para salir de la pobreza parte de la valorización de sus principales activos y en este marco proponemos algunos principios básicos de Gerencia Social que debe tomarse en cuenta en el diseño, ejecución y seguimiento de programa o proyectos similares.

- *Ética*

A partir del uso de libertades en el marco del desarrollo humano, deben ser las mismas organizaciones usuarias los principales protagonistas en la formulación y ejecución de sus proyectos y/o emprendimientos en base a sus potencialidades, priorización de sus necesidades y capacidad de toma de decisiones, en ese contexto la institución solo debe ser un acompañante en el marco de una gerencia facilitadora.

- *Inclusión*

Las familias y sus organizaciones, en el desarrollo de un programa o proyecto, deben fortalecer sus competencias y aptitudes para lograr sus propios objetivos y tratar de mantenerlos en el tiempo. Asimismo, en la ejecución del Proyecto los usuarios deben manejar la información de los recursos financieros para la toma de decisiones o mejor aún si manejan directamente bajo mecanismos de control social de esta forma se implementaría la inclusión en la asignación de responsabilidad en todas las etapas del proyecto, generando el empoderamiento colectivo, dado que todos los miembros de las organizaciones participan con derechos y obligaciones desplegando sus capacidades y potencialidades. Finalmente, los instrumentos normativos y administrativos deben ser transparentes y amigables evitando toda complejidad que fomenten la exclusión.

- *Gobernabilidad*

El Programa, a través de mecanismos de transparencia debe promover la comunicación y el control social, contribuir a la transparencia en la asignación de recursos públicos y al acercamiento de los ciudadanos al Estado. Es importante también promover la participación de los Gobiernos

Locales en los espacios públicos por ejemplo en los mecanismos de concursos para la asignación de fondos de cofinanciamiento.

Asimismo, las organizaciones que ganen el derecho de cofinanciamiento del proyecto mediante concursos u otros mecanismos competitivos y reciban públicamente la asignación financiera para su Plan de Negocios o su Plan de Asistencia Técnica, adquieran una obligación para el buen uso de estos fondos y para su posterior rendición pública de cuentas.

- *Comunicabilidad*

Propiciar el trabajo colaborativo, generando confianza interna y externa, reconociendo el carácter activo de hablar y escuchar. Las organizaciones como principales protagonistas tendrán la oportunidad de **exponer sus proyectos y/o emprendimientos** haciendo uso de su lengua materna, aymara, quechua, castellano; exposiciones o socio dramas, mapas parlantes o maquetas

- *Corresponsabilidad*

Considerar a los actores, como sujetos de derechos y responsabilidades, con mutuas implicancias para las familias organizadas como para el Estado a través de la institución a cargo. Para ello, se debe utilizar mecanismos de empoderamiento, como la transferencia directa de fondos a cuentas bancarias, a través de contratos de donación con carga, ello contribuirá a la valorización de activos humanos, sociales y financieros.

- *Gerencia de facilitación*

Facilitar significa crear o propiciar las condiciones y acompañar para que las propias organizaciones desarrollen sus proyectos o sus iniciativas en base a sus potencialidades e identificación de sus limitaciones asumiendo responsabilidades en ese sentido es fundamental que las instituciones a cargo solo faciliten, acompañen sobre la base de la confianza y delegación. La facilitación empodera a los usuarios.

- *Manejo de la incertidumbre,*

Los gestores del programa o proyecto deben adoptar constantes espacios de reflexión y análisis para buscar mecanismos de flexibilidad y adaptabilidad al entorno cambiante con el propósito de ajustar sus planteamientos según los resultados y de acuerdo al contexto.

- *Equidad.*

Dando mayor prioridad a los grupos más vulnerables a fin de reducir las brechas y equiparar las oportunidades con los demás grupos con el objetivo permanente de propiciar la equidad.

- *Desarrollo Territorial con identidad cultural.*

Considerando que las actividades económicas en el espacio rural significan para una familia diferentes oportunidades de acuerdo a las potencialidades del espacio y sus posibilidades de acceso, el Proyecto debe priorizar la promoción y apoyo para la dinamización de mercados urbanos, donde confluyen los productos del campo y de esta manera promover la vinculación de emprendimientos de poblaciones rurales a cadenas de valor promisorias en la perspectiva de fortalecer las articulaciones entre el sector rural y ciudades intermedias.

Asimismo, si el desarrollo de los emprendimientos incluye la valorización de los elementos culturales presentes a lo largo de la historia de los pueblos estas sirven para posicionar los productos como artesanías, turismo rural, de gastronomía, entre otros, haciendo que sea la cultura el elemento dinamizador y de identificación del territorio y dando paso a enriquecer el Enfoque de Desarrollo Territorial con Identidad Cultural.

En el *anexo 7* presentamos una propuesta para el diseño de un programa de asistencia técnica dirigido a promover la capitalización de los principales activos de las familias rurales en el marco de los principios señalados.

BIBLIOGRAFIA

- ALCALÁ, Rosannys y otros.
2006 La Gerencia Social. Monografias.com. Ciudad Guayana, agosto del 2006. Consulta: 19-JUL-2017
- BALLÓN, Eduardo
2007 Prácticas y Métodos para el Dialogo Publico y la Incidencia Pública en América Latina. RIMISP. Lima.
- BANCO MUNDIAL
S/F [http://siteresources.worldbank.org/INTPOWERTY/Resources/CL-PDF-definicion de la pobreza Cap. II](http://siteresources.worldbank.org/INTPOWERTY/Resources/CL-PDF-definicion%20de%20la%20pobreza%20Cap.%20II) Fecha de consulta 26 de mayo2018
<http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>
- BERDEGUÉ Julio, Thomas Reardon Germán Escobar Rubén Echeverría. BID, 2001.
[www.rimisp.org/wp-content/./01/0269-00859-opcionedesarrolloerna1055f.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2015/01/0269-00859-opcionedesarrolloerna1055f.pdf)
- BOBADILLA, Percy.
2016 Fundamentos de Gerencia Social- Curso de Gerencia Social- Modalidad virtual PUCP. Lima.
2004 “La Gerencia Social en el nuevo siglo: una aproximación teórica”. Portal de Posgrado de la PUCP. Lima. Consulta: 26 de julio del 2017.
<http://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/10/Cdrno-de-trabajo-Percy-Bobadilla-gerencia-social.pdf>
- CANZIANI, José, Alexander SCHEJTMAN
2013 Ciudades Intermedias y Desarrollo Territorial. RIMISP y Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Lima.
- CIID-FIDA Molano, Valer, Palma, Linares y otros.
2008 *Proyecto de desarrollo del corredor Puno-Cuzco. Informe Final del PDCPC a diciembre 2008, Cusco. Perú*

- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE – CEPAL
1999 Marco Conceptual sobre activos, vulnerabilidad y estructura de oportunidades. CEPAL Oficina de Montevideo Uruguay. Montevideo.
- CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE TOLIMA – Activos Ambientales, Glosario de Términos.
S/F <https://www.cortolima.gov.co/glosario/activos-ambientales-glosario-terminos>
- DOUGLAS Horton
2004 ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el Desarrollo de Capacidades? Revista ISNAR Briefing-Paper- No.64/2004/ISSN-1021-2310/8pages. Order code: ISNAR 349 or order through Earthprint
- CORTINEZ, Valentina.
2016. Igualdad de género para el desarrollo territorial: experiencias y desafíos para América Latina. Documento de trabajo N° 180. RIMISP
- DE ZUTTER, Pierre
2004 Diez Claves de Éxito para el Desarrollo Rural. Editorial Horizonte. Segunda Edición. Lima.
- De Janvry A., Sadoulet, E.
2001. www.ipdrs.org/images/enpapel/archivos/persectivasdesruralamlat.pdf
- ESCOBAL, Javier y Carmen PONCE
2016 Combinando Protección Social con Generación de Oportunidades Económicas Una evaluación de los avances del Programa Haku Wiñay. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima.
- 2000 Innovaciones en la Lucha contra la Pobreza Rural en América Latina. Documento preparado por la CEPAL para el Encuentro de Altos Directivos contra la pobreza, Santiago de Chile.
- ESCOBAL, Javier, Jaime SAAVEDRA y Máximo TORERO
1999 Los Activos de los Pobres en el Perú. Red de Centros de Investigación de la Oficina del Economista Jefe Banco Interamericano de Desarrollo BID. Documento de Trabajo R-361. Lima.
- ESCOBAL, Javier. CEPAL
2003 Seminarios y Conferencias. Revista Nro 35, GRADE-Perú
- ESCUDERO Letona Karem, RAMÍREZ Palacios Roxana.

2016 “La situación de las mujeres rurales en el Perú”, Asociación Servicios Educativos Rurales –Serie Informes País. Perú.

FIDAMERICA
FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA –FIDA

2008. FIDA – MINAGRI. Informe final del Proyecto Corredor.
lanic.utexas.edu/Project/laoap/iep/ddt153.pdf
Sistematización de la experiencia del CLAR Municipal –
FIDAMERICA-PROYECTO CORREDOR

2006 Consulta sobre elementos de innovación en los proyectos FIDA de Latinoamérica. Santiago de Chile.

1997 FIDA - Informe de Evaluación ex ante del Proyecto Desarrollo Corredor Puno Cusco, Lima-Perú.

FAO
2013 Pobreza rural y políticas públicas en ALC. Tomo II FAO-Santiago de Chile.
www.fao.org/tempref/docrep/fao/009/ah500s/ah500s01.pdf

1998. Censos Agropecuarios y Género-Conceptos y Metodología.
<http://www.fao.org/docrep/004/x2919s/x2919s04.htm>

FONAES,
2004. La Formación de Patrimonio y el escape de la pobreza: Un nuevo Debate sobre la Política de Bienestar Social – OCDE.

FUNDACIÓN JAIME GUZMÁN
2011 Temas & Noticias. Consulta: 26 de abril del 2017.
<http://www.temas.cl/2011/07/07/modernizacion-del-estado-de-que-hablamos-esta-vez/>

GIZ
2013 Guía metodológica de “Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad” a partir de la experiencia del Programa “Buen Gobierno y Reforma del Estado” del Perú. *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*. Lima Perú

IAN GOUGH
2007 El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas, Págs. 177-202. Traducción: Leandro Nagore y Silvina Silva – 2007-2008

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA – INEI
2007 Censo Nacional de Población y Vivienda 2007

Censo Nacional 1993

- 2017 Informe Técnico de la Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016. Lima.
Consulta: 01 de julio del 2017.

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras de pobreza/pobreza2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf)

- 2017 Gasto social de los programas sociales prioritarios, según programa. Lima.
Consulta: 01 de julio del 2017.

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

JURADO, Joel.

- 2005 Curso: Enfoques de Desarrollo. Cap. 4: Potencialidades para Desarrollo Humano. Maestría en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú

- 2004 "Fundamentos de Gerencia Social". 2004. Módulo 1: Macro Gerencia Social. Maestría en Gerencia Social Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

KLIKSBURG, Bernardo

- 1999 Hacia una Gerencia Social Eficiente en América Latina – II. La agenda de problemas de la Gerencia Social. INAP de España. Madrid. Consulta: 01 de julio del 2017.

<file:///C:/Users/USER/Downloads/190-190-1-PB.pdf>

<https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=articulo&op=view&path%5B%5D=190>

MARSHALL, Thomas; BOTTOMORE Tom.

1998. Ciudadanía y clase social, Alianza. Trad. Josefa Linares

MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL - MIMDES

- 2005 Perú: La Nueva Política Social "Transitando del asistencialismo al desarrollo de capacidades para superar la pobreza". Documento de Trabajo. (s.p.i.). Lima.

MORGAN, Peter

- 1999 An Update on the Performance Monitoring of Capacity Evelopment Programas, What are we learning?. Documento presentado en la reunión de la Red informal de DAC sobre desarrollo institucional y capacidades. Ottawa- Canadá.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL CANCHIS,

2013 Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Canchis 2013-2023, Sicuani agosto 2013.

NACIONES UNIDAS

2015 Reporte de la ONU (NACIONES UNIDAS, 2015)

PALOMINO y Yeckting

2011. Citado por "la valorización de los activos culturales: ¿estrategias innovadoras para el empoderamiento de las mujeres rurales jóvenes?"- Claudia Ranaboldo, Fabiola Leiva-IEP – Nuevas Trenzas. 2013. Pag 22

PEREZ Antonio y José María Caballero. FAO/BM, 2003. www.fao.org/3/a-y4524s.pdf
www.fao.org/tempref/docrep/fao/009/ah500s/ah500s01.pdf

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

2002 Potencialidades para el Desarrollo Humano – Perú– Cap. 4 – Lecturas de Planificación Económica en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. Lima

PROYECTO DE DESARROLLO DEL CORREDOR PUNO

2008 *Informe Final del PDCPC a diciembre 2008, Cusco Perú*

PROYECTO DE DESARROLLO DEL CORREDOR PUNO CUSCO,

2005 "Identificación y valorización de los Activos de los Pobres Rurales" – CIID – FIDA – CORREDOR PUNO-CUSCO. Imprenta del CBC – Cusco, Nov del 2005. (Molano, Valer, Palma, Linares y otros.).

2007 PDCPC. 2007 Libro Testimonial –Testimonio de Usuarios del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco. PP 97-98.

2008 PDCPC, Informe Final del Proyecto, diciembre 2008, Pág 40.

2008 PDCPC, 2008 CAJA DE HERRAMIENTAS CLAR, que luego fue transferida a REMURPE (Red de Municipalidades Rurales del Perú).

RIVERA, Carlos

2009. La Democracia Participativa en el Perú. Fortalecimiento de capacidades para procesos de descentralización. Programa de

InWEnt para países andinos (Bolivia, Perú, Ecuador, lo Colombia y Chile) 2007 - 2009. Consulta: 03 de agosto del 2017.

<https://es.scribd.com/document/267253442/Democracia-Participativa-en-el-Perú>

ROSAS-BAÑOS, Mara.

2013. Nueva Ruralidad desde dos visiones de progreso rural y sustentabilidad: Economía Ambiental y Economía Ecológica. Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Unidad Oaxaca.

SABOYA. Francisco.

2006 La Modernización del Estado: Concepto, Contenido y Aplicaciones Posibles. Revista Diálogo de Saberes N° 25, julio-diciembre de 2006, págs. 357-376. Consulta: 25 de abril del 2017.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2693580.pdf>

SCHEJTMAN, Alexander, Julio BERDEQUE

2004 Desarrollo Territorial Rural. Copyright RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Santiago de Chile.

SHERRADEN, Michael

1991 <https://www.amazon.com> Assets and the Poor. A new American-Welfare-Policy –1991.

SEN, Amartya Kumar

2000 Desarrollo y Libertad. Traducción de Esther Rabasco y Luis Toharia. Editorial Planeta S.A. Buenos Aires - Argentina

SEPÚLVEDA Sergio y otros

2003 El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural. Dirección de Desarrollo Rural Sostenible del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA. Costa Rica.

TRACEY-WHITE. FAO:

2004. Planificación y diseño de mercados rurales. Guía de Extensión en Comercialización. Roma Italia.

TRIVELLI, Carolina, Javier ESCOBAL y Bruno REVESZ

2009 Desarrollo Rural en la Sierra - Aportes para el debate. Instituto de Estudios Peruanos, GRADE, CIPCA y CIES. Lima.

TRIVELLI, Carolina y Johanna Yancari.

2008, Las primeras ahorristas del Proyecto Corredor – Evidencia de la primera cohorte de ahorristas de un proyecto piloto. IEP. Lima Perú.

TRIVELLI, Carolina

2005 Ponencia en Seminario de Desarrollo Agrario XI Perú. Revista Economía y Sociedad 57. CIES. Lima.

2005 Estrategia y Política de Desarrollo Rural en el Perú – SEPIA XI.

VALLAEYS, François.

2004 Curso de Ética y Gerencia Social de la Maestría en Gerencia Social. Introducción General. Escuela de POSGRADO de la PUCP. Lima, enero 2004

Escuela de POSGRADO de la PUCP- Curso de Ética y Gerencia Social de la Maestría en Gerencia Social. " Portal de Posgrado de la PUCP. Lima. Consulta: 26 de julio del 2017.

<http://posgrado.pucp.edu.pe/cursos/etica-y-gerencia-social-2/>

VERGARA, Ricardo y James RIORDAN

1996 Estrategia para el Desarrollo de Ciudades Intermedias en Apoyo a la Lucha Contra la Pobreza. Una Propuesta. Artículo del 30.12.1996. Roma, Italia.



ANEXOS



ANEXO 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVO PRINCIPAL DE INVESTIGACION: Identificar el aporte de la estrategia de transferencia de fondos públicos mediante concursos implementados por el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco; en la valorización de los activos de las familias rurales pobres en la provincia de Canchis del departamento del Cusco para el periodo 2009 al 2017, a fin de exponer desde la Gerencia Social propuestas de mejora para proyectos de similar estructura y ejecución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	INSTRUMENTOS	FUENTES	
1) Conocer los enfoques y mecanismos de la estrategia de concursos para la transferencia de fondos públicos para la valorización de los activos familiares, en el marco de la Gerencia Social.	Enfoques de la estrategia de concursos para la transferencia de fondos públicos a los usuarios	Identificar los enfoques aplicados por el Proyecto así como los cambios o evolución durante la ejecución del Proyecto y su correspondencia con los fundamentos de la gerencia social	1.1 Tipos de enfoque implementados por etapas	1.1.1 Que enfoques aplicó el Proyecto?	Guía de revisión documentaria	<u>Secundarias</u> 1) Evaluación Ex ante del Proyecto (diseño) 2) POAS 2001-2008 3) Informe de medio termino. 4) Informe Final del Proyecto. 5) Sistematizaciones	
				1.1.2 Fueron constantes durante la ejecución del Proyecto o se ajustaron a lo largo de la implementación del Proyecto?			
				1.1.3 Cuales fueron los cambios a lo largo del Proyecto?			
				1.1.4 Cómo se conceptualizan los enfoques en el marco de la gerencia social?	Guía de entrevista		<u>Primarias</u> 1) Entrevista Ex funcionarios del Proyecto,
				1.1.5 Los enfoques estuvieron alineados a los objetivos del Proyecto?	Guía de campo para grupo focal.		2) Grupo Focal con facilitadores y asistentes técnicos
	Mecanismos aplicados para la estrategia de fondos concursables.	Analizar si los mecanismos aplicados así como sus innovaciones se adaptaron a la realidad de la población objetivo, que cambios hubieron y como se relaciona con los fundamentos de la gerencia social	1.2 Grado de utilidad de los mecanismos y ajustes durante la implementación del Proyecto	1.2.1 Cuales fueron los mecanismos empleados	Guía de revisión documentaria	<u>Secundarias</u> 1) Evaluación Ex ante del Proyecto 2) POAS 2001-2008 3) Informe de medio termino. 4) Informe Final del Proyecto. 5) Sistematizaciones	
				1.2.2 Como fue versatilidad o flexibilidad en relacion a los requerimientos de la poblacion objetivo?			
				1.2.3 Que innovaciones ha efectuado el Proyecto con los mecanismos aplicados?			
			1.2.4. Como se relacionan con los fundamentos de gerencia social?	Guía de entrevista	<u>Primarias</u> 1) Entrevista Ex funcionarios del Proyecto,		
				Guía de campo para grupo focal.	2) Grupo Focal con facilitadores y asistentes técnicos		

2) Describir el rol desempeñado por las organizaciones de usuarios, para la aplicación de la estrategia de concursos	Rol de las familias organizadas en la implementación del Proyecto	Conocer el nivel de involucramiento y apropiación de la estrategia,	2.0 Roles desempeñados por las familias usuarias	2.1. Como se organizaron para participar en el Proyecto?	Guías de entrevistas	1) Entrevista a 23 familias usuarias del Proyecto 2) Entrevistas a 3 autoridades de gobierno 3) Entrevistas a 3 ex funcionarios
				2.2 Como participaron en la estrategia de concurso?		
				2.3 Que roles desempeñaron en la ejecución del Proyecto?		
				2.4 Que dificultades tuvieron y como lo superaron?		
				2.5. Como percibieron su relacionamiento con los demás actores del Proyecto?		
				2.5. Que productos o servicios recibieron las familias usuarias de parte del Proyecto?	Guía de campo para grupo focal.	4) Grupo focal 5 facilitadores y 3 asistentes
3) Identificar los activos en los cuales tuvo mayor incidencia la estrategia desarrollada por el proyecto y su utilidad actual para las familias y el territorio	Activos más valorizados en las familias.	Una aproximación cualitativa al incremento de los activos tangibles e intangibles y la utilidad de esta valorización traducido en su situación actual.	3.1 Grado de valorización de activos: Humanos, sociales, culturales, físicos, financieros y ambientales	3.1.1 Que activos fueron mas valorados desde la percepción de las familias usuarias producto de la intervención del Proyecto?	Guías de entrevistas	1) Entrevista a 23 familias usuarios del Proyecto 2) Entrevistas a 3 autoridades de gobierno local. 3) Entrevistas a 3 ex funcionarios
				3.1.2 Como estan capitalizando las familias sus activos actualmente?		
				3.1.3 Cual es la incidencia en sus vidas y de sus familias?		
				3.1.4 Como perciben las familias la incidencia del Proyecto en su territorio?		
					Guía de grupo focal	4) Facilitadores(5) y asiste
	Activos que incidieron en el desarrollo del territorio.	Conocer la incidencia o influencia de los activos en el desarrollo del Territorio.	3.2 Nivel de incidencia en el territorio	3.2.1 Como perciben las familias la incidencia del Proyecto en su territorio?	Guía de entrevistas.	1) 23 familias usuarios del
				3.2.2 Como perciben las autoridades locales la incidencia del Proyecto Corredor en el desarrollo del territorio?	Guía de entrevistas	2) entrevista a 3 autoridades locales
				3.2.3 Como perciben otros actores la incidencia de la estrategia del Proyecto en el desarrollo del territorio?	Guía de grupo focal	3) Facilitadores(5) y asistentes técnicos (3)

ANEXO 2: GUIAS DE ENTREVISTAS POR TIPO DE ACTORES

Guías de entrevistas para usuarios del Proyecto.

Datos generales

- Nombres y Apellidos de entrevistado _____
- Nombre de la Organización: _____
- Cargo que ocupa _____
- Lugar: _____

1. **Conocimiento de la estrategia y del rol que tienen las organizaciones**
(En esta primera parte la entrevista es abierta y se debe escuchar atentamente al entrevistado y grabar según siguientes pautas)

1.1. ¿Cuéntanos lo que más recuerdes sobre el trabajo de tu organización con el Proyecto Corredor?

El entrevistador debe escuchar y dejar que el entrevistado comente todo lo que recuerda y grabar todo, cuidar que dentro de sus comentarios además de todo lo que recuerde incluya:

- ✓ ¿Cómo se organizaron, cuantos participaron?,
- ✓ Como estaba compuesta la organización (ello ya se debe sacar de la base de datos del Py)
- ✓ ¿Cómo formularon su propuesta (PDN) buscaron ayuda de alguien, que rol desempeño?
- ✓ Como hicieron con el cofinanciamiento (es decir el aporte de ellos para su PDN/PfdN)
- ✓ Quienes y como fueron a exponer en el concurso

- ✓ ¿Habían expuesto antes públicamente?
- ✓ Luego de ganar el concurso, como administraron los fondos asignados por el Proyecto (gestión cuenta bancaria, control social, rendición de cuentas en la misma organización o comunidad.)
- ✓ Como contrataron al o a los Asistentes Técnicos (¿hubo concurso para seleccionar?),
- ✓ Que aprendieron con la(s) asistencia técnica/s
- ✓ Que dificultades tuvieron y como superaron

1.2. Usted y/o su grupo con el Proyecto Corredor recibieron capacitaciones?

Cuáles (marcar con X)

- A.-Pasantías/visitas guiadas _____
- B.-Asistencia técnica _____
- C.-Talleres de capacitación _____
- D.-Participación en ferias _____
- E.-Promoción para obtención de marca _____
- F.-Otros
(especifique).....

1.3. ¿Cómo contribuyó o influyó en tu vida, en tu familia y en tu comunidad la experiencia con el Proyecto Corredor?

- ✓ A.-Aquí debe relatarnos, su situación actual relacionado con la experiencia del Proyecto (aspectos que incluyeron positiva/negativamente).
- ✓ B.-Si actualmente mantiene algún negocio familiar o con su organización, si ha ampliado otros negocios o ha incrementado el PDN iniciado con el Py. (activo físico)
- ✓ C.- Vinculaciones con las instituciones públicas y privadas. (activos sociales)
- ✓ D.-Si sus hijos estudian o están ya incorporados al negocio. (activos humanos)
- ✓ E.-Hasta que nivel de instrucción llegan actualmente sus hijos?
- ✓ F.-Si presta o ha prestado asistencia técnica ¿transfiere sus conocimientos a otras familias de su comunidad u otras comunidades?

2. Incidencia en la valorización de Activos

(En esta segunda parte la entrevista solo preguntará aspectos que en la conversación de la primera parte no han sido mencionados por el entrevistado, se describe una guía para tener en cuenta, el orden no es rígido)

Activos Humanos

- 2.1. ¿Qué nuevos conocimientos o capacidades ha desarrollado con el *Proyecto Corredor*?
- 2.2. ¿Su organización o empresa ha recibido o recibe visitas de otros grupos de productores para capacitarse de vuestra experiencia?
A.-SI ___ B.-NO ___
¿Si es Sí, con qué frecuencia? _____
- 2.3. ¿Usted presta o ha prestado asistencia técnica para otras organizaciones o personas? A.-SI _ B.-NO ___ Con qué frecuencia?
Comente su experiencia:
- 2.4. ¿El desarrollo de su emprendimientos(s) ha permitido un mayor desarrollo educativo de sus hijos? A.-SI ___ B.-ESTÁ ___
¿Hasta qué nivel de educación llegaron los hijos a su cargo?
- 2.5. ¿Ocupa u ocupó algún cargo directivo en su comunidad o su distrito?
- 2.6. ¿Tiene alguna perspectiva de ser autoridad en su comunidad, distrito o provincia?
- 2.7. ¿Se relaciona con otras organizaciones, instituciones; de nivel de regional o nacional?
- 2.8. ¿Cómo percibe la situación actual de su emprendimiento?

Activos Sociales

- 2.9. ¿Antes de participar en el Corredor tu organización ya existía?
- 2.10. Si la respuesta es Sí, ¿estaba formalizada?
- 2.11. Vigencia de la Asociación ¿Actualmente cómo funciona tu organización en relación al desarrollo de los emprendimientos?

- 2.12. ¿Cómo influyó, lo aprendido con el *Proyecto Corredor*, en su relacionamiento con sus socios, su comunidad y otras organizaciones o instituciones? , Pertenece alguna red? Comenta tu(s) experiencia(s)
- 2.13. ¿Cuántas mujeres y cuántos varones participan en la organización?
- 2.14. Cuántas mujeres conducen el emprendimiento(s)?
- 2.15. ¿Tu organización busca otros mercados, porque medios? ¿Participa en eventos comerciales? ¿Cómo?

Activos Culturales

- 2.16. El *Proyecto Corredor*, ¿ha respetado sus costumbres, tradiciones y su lengua materna? A.-SI ___ B.-NO___ como?
- 2.17. ¿En los concursos podías hablar en tu idioma? A.-SI___ B.-No___
- 2.18. *El Proyecto Corredor* ayudó poner en valor algunas costumbres y tradiciones? Si ___ NO ___ Cómo?
- 2.19. ¿Han recibido o reciben actualmente visitas de turistas en tu comunidad? Comentarios

Activos Financieros

- 2.20. ¿Mantiene una cuenta bancaria a la fecha? A.-)SI___ B.-)NO___
- 2.21. Cómo soluciona sus necesidades de crédito actualmente?
- 2.22. ¿Tiene crédito financiero o línea de crédito u oferta de alguna entidad financiera para dicho servicio? A.-) Si_ B.-) No___
- 2.23. ¿Percibe que sus ingresos incrementaron después de la intervención del Proyecto Corredor? A.-)Si ___ B.-)No_ Porqué

Activos Físicos

- 2.24. ¿En qué invierten principalmente sus mayores ingresos?
- 2.25. ¿Ha ampliado su emprendimiento o tiene otro (s) negocio(s) nuevo?

- 2.26. ¿Incrementó su patrimonio? A.-)___ B.-) No___
¿Mejóro su vivienda___
¿Compró viviendas, chacras u otros bienes?
¿Invierte en el negocio (infraestructura, maquinaria, mayor equipamiento, incremento de capital de trabajo),
- 2.27. ¿Percibe si los demás integrantes de su grupo incrementaron su patrimonio?

Mejóro su vivienda___
Compraron viviendas, chacras u otros bienes?
Invierte en el negocio (infraestructura, maquinaria, mayor equipamiento, incremento de capital de trabajo),

Activos Ambientales

- 2.28. ¿Tu trabajo con el *Proyecto Corredor*, alteró los recursos naturales de tu comunidad o entorno?
A.-) Positivamente___
B.-) Negativamente___
C.-) Sin ninguna incidencia en temas ambientales___
Coméntanos cómo fue la experiencia:
- 2.29. ¿Actualmente tu comunidad u organización, se preocupa por cuidar mejor su medio ambiente? A.-)SI___ B.-)NO ___ C.-)Porque?

Guía de entrevistas para ex funcionarios.

Datos generales

- Nombre del entrevistado _____
- Cargo que ocupó en el Proyecto Corredor: _____

Guía de preguntas

1. Estrategia Concursos sus enfoques y mecanismos

- 1.1. Describa usted resumidamente la estrategia de concursos para la asignación de recursos a la población usuaria, aplicado por el Proyecto Corredor, así como los enfoques y mecanismos empleados, según recuerde.
- 1.2. ¿Según su experiencia los enfoques, mecanismos e instrumentos para la aplicación de la estrategia fueron flexibles o cambiaron durante la ejecución del Proyecto?

2. Rol de las familias usuarias

- 2.1. Desde su experiencia en el proyecto, ¿qué nos puede decir de la participación de los usuarios en los concursos?

Aspectos Positivos	Aspectos negativos

2.2. ¿Cómo percibió la participación de la sociedad civil o instituciones locales en el desarrollo de los concursos -CLAR?

.....

3. Incidencia en la valorización de activos de las familias

3.1. Considera que la estrategia de concurso ha incrementado la valorización de los activos de los usuarios SI ___ NO

Si la respuesta es SI, ¿en qué tipo de activos y cómo?

Activos	Describa brevemente (Cómo)
Humanos	
Sociales	
Culturales	
Físicos	
Financieros	
Ambientales	

3.2. En su percepción cree que la estrategia ha contribuido al desarrollo territorial, ¿Cómo o por qué?

.....

3.3. ¿La estrategia de concurso, en su criterio debería replicarse en otras instituciones? SI ___ NO ___ con que características? _PORQUE?

.....

3.4. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la estrategia de Concursos?

.....

.

.....



Guía de entrevistas para autoridades locales.

Datos generales

- Nombre del entrevistado _____
- Cargo: _____

Guía de preguntas

1. Estrategia Concursos.

1.1. ¿Qué es lo que más recuerda de los concursos para la asignación de recursos públicos a las familias organizadas, aplicado por el *Proyecto Corredor*?

2. Rol de las familias usuarias

2.1. ¿Qué fue lo más importante del rol o participación de los usuarios en los concursos?

.....

2.2. ¿Cómo fue la participación de la sociedad civil o instituciones locales en el desarrollo de los concursos -CLAR?

.....

.....

3. Incidencia en la valorización de activos²⁰ de las familias

3.1. Considera que al hacer por concurso la asignación de recursos ha aumentado los conocimientos y saberes, aportes (la valorización de los activos) de los usuarios? ¿Como?

²⁰ El entrevistador previamente explica los conceptos de activos.

Según respuesta ir clasificando que tipo de activos:

Activos	Describa brevemente (Cómo)
Humanos	
Sociales	
Culturales	
Físicos	
Financieros	
Ambientales	

3.2. ¿En su percepción cree que la estrategia de concursos ha contribuido al desarrollo territorial, ¿Cómo o por qué?

.....

3.3. ¿Conoce si la estrategia de concursos aplicado por el *Proyecto Corredor* se da también en otras instituciones? A.-)SI ___ B.-) NO ___¿dónde ?

.....

Comentarios

.....

3.4. ¿La estrategia de concurso, en su criterio debería replicarse en otras instituciones? A.-) SI ___ B:_) NO ___ ¿porque?

3.5. ¿Qué recomendaría usted para mejorar la estrategia de Concursos?

.....
.....



ANEXO 3.-RESUMEN DE RESULTADOS TALLER GRUPO FOCAL

FECHA: 31 DE MAYO 2017
LUGAR: SICUANI (CAPITAL DE LA PROVINCIA DE CANCHIS)
PARTICIPANTES: 5 FACILITADORES Y 3 ASISTENTES TECNICOS.

1. ROL DESEMPEÑADO

FACILITADOR	ASISTENTE TECNICO
Facilitar es apoyar, acompañar y orientar a los usuarios. Hacerles las cosas más fáciles	La Asistencia técnica, es transferir conocimiento por acompañamiento en el mismo lugar del emprendimiento y con la práctica, se asiste de modo casi personalizado.
<ul style="list-style-type: none">• Facilitar procesos y capacitar• Facilitar procesos y capacitar• Facilitación de procesos de desarrollo comunal• Acompañar a las Comunidades Campesinas a identificar iniciativas de negocios• Acompañar a usuarios	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar, dar asistencia técnica con acompañamiento.• Asistir técnicamente/ en las capacitaciones• Capacitar
	Concepto: Capacitar es enseñar, transferir conocimientos técnicos a los integrantes de la organización.

2. DESARROLLO DE CAPACIDADES DESDE EL ROL DE LOS FACILITADORES Y ASISTENTES TECNICOS (SI/ NO /EN QUE)

Si -se capacitaron en:

- a). Elaboración de proyectos y perfiles, propuestas para pasantías, identificar oportunidades de negocios

- b). Manejo de fondos y gestión municipal
- c). Procesos de facilitación, sistematización, manejo de fondos
- d). Organización y trabajo en equipo
- e). Formular propuestas o demandas, participar en las pasantías, hacer perfiles de negocio, identificar oportunidad de negocio.

Faltó fortalecer capacidades en:

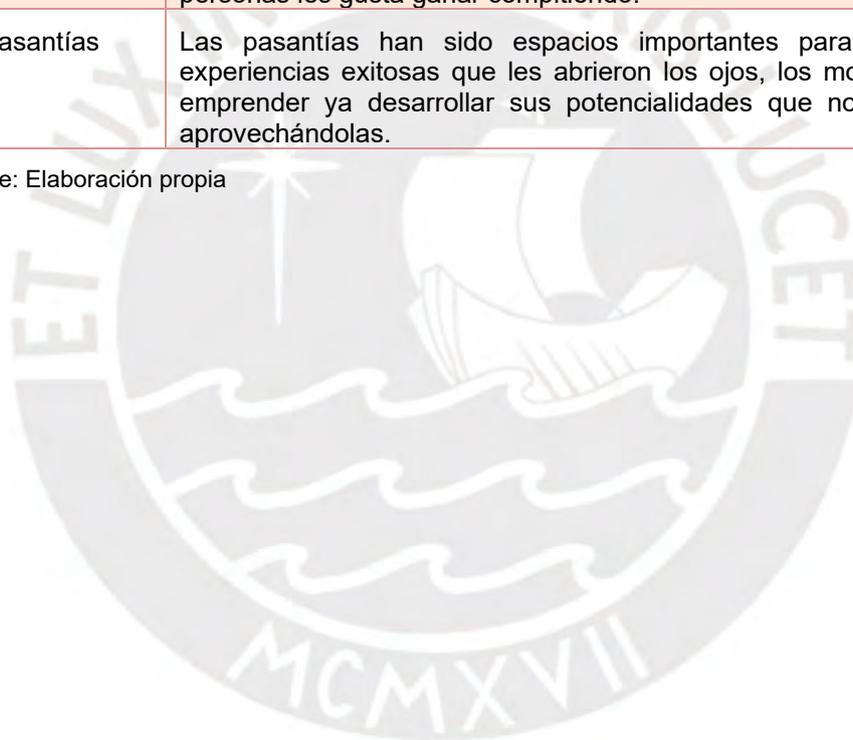
- a). Manejo de caja de herramientas
- b). Formulación y evaluación de Planes de Negocio
- c). Liquidación del Plan de Negocios.
- d). Capacitación en asesoramiento legal para formalizar las organizaciones.
- e). Mayor acompañamiento a los Asistentes Técnicos en metodología de enseñanzas para adultos y en otros temas para potenciar su intervención.
- f). Capacitación para la formalización de marcas patentes, para el registro sanitario y sus procesos (la capacitación fue solo para el grupo de especialistas, pero no para todos los facilitadores).

3. MECANISMOS Y ENFOQUES IDENTIFICADOS POR FOCUS GRUPS.

ENFOQUES	EJEMPLOS
Demanda	Los negocios son identificados por las mismas organizaciones en base a lo que se necesita en la zona
Igualdad de oportunidades	Igualdad de oportunidades. Todos accedieron en igualdad de condiciones. En los CLAR todos tenían igual oportunidad para participar
Género	Las mujeres tienen la misma oportunidad que los hombres, y participan en decisiones importantes
Transparencia	El CLAR, da a conocer la implementación del concurso público, se busca jurados imparciales de varias instituciones, se informa de los procesos a todos por igual.
MECANISMOS	EJEMPLOS
El mecanismo CLAR	Las organizaciones exponían sus ideas en concurso público ante un jurado externo con participación de representantes de gobierno local, instituciones y otros; lo que mostraba y daba confianza de transparencia, con ello ganaban las mejores propuestas.
Empoderamiento de los usuarios.	<p>Las organizaciones valoran la estrategia diferenciada del <i>corredor</i>, ser escuchado en sus propuestas, tomar las decisiones por ellos mismos y lograr sus metas.</p> <p>Las organizaciones manifiestan que lo aprendido por la estrategia <i>del corredor</i> les ha marcado y ha sido valioso para continuar creciendo sin el corredor “a eso lo llamamos empoderamiento” por ejemplo exigen a los gobiernos locales que promueva ferias siguiendo lo que antes promovía el Proyecto Corredor.</p> <p>El empoderamiento hace que los emprendimientos sean sostenibles. “Un ejemplo es el caso de criadores de cuyes que por los resultados se han masificado en muchos pobladores de zonas rurales convirtiéndose en una fuente de ingreso permanente de las familias” (Bertha)</p>
Transferencia de fondos a los usuarios	Este mecanismo ha hecho que las organizaciones hagan suyo el proyecto, ellos tomaban las decisiones importantes “ <i>Después del Corredor yo trabajé en otra institución ONG que prestaba servicios parecidos a la del Corredor en temas de asistencia técnica pero las organizaciones no manejaban los fondos y no sentían que el proyecto era suyo. Los resultados no eran como los del corredor, por ello pienso que es necesario que las organizaciones manejen los recursos, tomen decisiones y asuman sus propios riesgos, todo esto es clave para el empoderamiento</i> ” Juan Carlos
Formalización de los grupos:	<p>La formalización y actualización de las organizaciones posibilitó mayor acceso a servicios de los gobiernos locales, les dio mayor prioridad en muchos procedimientos, por ejemplo, en temas de sanidad animal.</p> <p>En grupo pudieron acceder a PROCOMPITE. A través de sus organizaciones también pueden comprar insumos o vender en</p>

	escala, por ello es importante que los productores mantengan sus asociaciones o grupos organizados.
Organización y promoción de ferias	La organización y promoción de ferias promueven la inserción a mercados y da mayor dinámica a los negocios. En base a la experiencia del <i>Corredor</i> y la exigencia de los grupos organizados que dejó este proyecto, los gobiernos locales ahora promueven ferias locales con mayor frecuencia. Muchos distritos antes del <i>Corredor</i> solo hacían ferias en su aniversario.
Concursos internos de los Convenios Comunales	El concurso interno de las comunidades campesinas a quienes el corredor transfirió recursos para que financien iniciativas de sus grupos de interés, fue otro mecanismo clave, para participar en estos concursos. Las organizaciones criadoras de cuyes, preparaban y transformaban toda su infraestructura: galpones, pozas y otros financiados con sus propios <i>recursos</i> , con inversiones superiores al monto del premio. La competencia era motor de crecimiento de los negocios, El monto del premio en realidad a lado de la inversión efectuada es simbólico, pero a las personas les gusta ganar compitiendo.
Las pasantías	Las pasantías han sido espacios importantes para conocer experiencias exitosas que les abrieron los ojos, los motivaron a emprender ya desarrollar sus potencialidades que no estaban aprovechándolas.

Fuente: Elaboración propia



4. TIPOS DE PRODUCTORES CON QUIENES HA TRABAJADO EL PROYECTO

ORGANIZACION	HERRAMIENTAS	APORTE	OTRAS EXTERNALIDADES
Comunidades campesinas Grupos organizados	Convenio. Perfil de negocios. Liquidación y rendición de cuentas de Convenios de financiamiento.	10%	<p>Se apoyó en la formalización; para actualizar su inscripción en registros públicos para la firma de convenio; Esto luego de finalizado el proyecto permitió a las comunidades acceder a otros servicios públicos sobre todo de los GL.</p> <p>El proyecto en este caso destinó un fondo especial para la formalización y actualización de registros en la SUNARP que fue de mucha utilidad para las Comunidades Campesinas, durante la ejecución del Proyecto y posteriormente.</p> <p>-La formalización les ayudó a fortalecer a la junta directiva, para tomar decisiones, por ejemplo para como contratar a los oferentes técnicos por concurso (empoderamiento).</p>
Asociaciones	Plan de Negocios Contrato Liquidación y rendición de cuentas de contrato de financiamiento.	20% 1er tramo	Inscripción registral que continuaron manteniendo de forma funcional para acceder a servicios de GL u otros organismos
Empresas Microempresa	Plan de negocio Contratos Los PDN tienen mayor exigencia Liquidación de contrato	Mayor a 20%	Formalización, RUC

Fuente: Elaboración propia.

5. LA EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS ACTORES (TESTIMONIO DE LOS FACILITADORES Y OFERENTES TECNICOS)

a.) Tenemos más conocimiento de la dinámica de mercado de los usuarios para insertarnos en el mercado laboral como instituciones del sistema financiero. (Matilde)

b). Confianza y seguridad por los aprendizajes del corredor para insertarnos en las actividades económicas y conservar valores, la razón es que nos debemos a los usuarios (Indalecio)

c). El proyecto ha abierto oportunidades laborales sobre todo para fortalecer las oficinas de desarrollo económico local (ODEL) de los gobiernos locales, aunque quizá, si faltó el tema de gestión pública (Juan Carlos)

d). Se conoce más sobre mentalidad empresarial, ahora hemos iniciado emprendimientos personales (Juan Carlos y Claudio), también practicamos valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad.

e). El conocimiento del ámbito y el relacionamiento con las personas me facilitó asumir funciones de responsabilidad en otras entidades (Bertha)

f). Continúo prestando asistencia técnica a grupos promovidos por gobiernos locales y últimamente en el programa Haku Wiñay, también sigo fortaleciendo mi asociación de artesanos-emprendimiento (Laura)

g). Desarrollamos valores y fortalecimos otros, tenemos más seguridad para insertarnos al mercado laboral (Zoraida)

h). Relacionamiento y conocimiento de las zonas rurales y su variedad de actividades. (Marco Antonio).

6. ACTIVOS MÁS DESARROLLADOS EN LAS FAMILIAS USUARIAS

ACTIVOS	IDENTIFICACIÓN DE EJEMPLOS EN LOS USUARIOS HUMANOS
HUMANOS	<p>Aumentaron sus conocimientos</p> <p>Se ve mejora de calidad de vida</p> <p>Existe capacidad de organización para la participación en ferias.</p>
FINANCIEROS	<p>Aprendizaje de nuevas técnicas en diferentes líneas de negocio.</p> <p>Capacidad de emprender.</p> <p>Identificación de oportunidades de negocio, y/o ampliaron otros servicios.</p> <p>Gestión de cuentas bancarias.</p> <p>Cultura del ahorro Educación financiera.</p> <p>Rendición de cuentas.</p> <p>Capacidad de negociación Financieros</p> <p>Mejora de ingresos económicos.</p> <p>Apertura de cuentas de ahorro y/o crédito</p> <p>Crecimiento de negocio.</p>
FISICOS	<p>Incremento patrimonial</p> <p>Adquisición de bienes</p> <p>Crecimiento y ampliación de negocios, servicios</p> <p>Adquisición de insumos, herramientas y equipos para potenciar sus negocios.</p> <p>Ampliación de la infraestructura para el negocio, instalaciones, establos, semovientes, reproductores, entre otros. Ejem: PDN Aguas calientes han ampliado sus servicios, con peloides, saunas, servicios estratificados masivo e individual Esto se ha corroborado con las visita realizadas</p>
SOCIALES	<p>Formalización de las organizaciones (actualización de inscripción, reglamentos, libro de acta)</p> <p>Fortalecimiento de su solidaridad y confianza.</p> <p>Trabajo en grupo para conseguir objetivos comunes, <i>Control Social</i> y cultura de rendición de cuentas de los directivos.</p> <p>Fortalecimiento organizacional.</p>
CULTURALES	<p>Pudieron revalorar sus costumbres, platos típicos, mayor identidad cultural.</p>
AMBIENTALES	<p>Mejoramiento de pastos.</p> <p>Aprovechamiento de los subproductos del cuy para cultivos.</p> <p>Mejoramiento ambiental con la crianza de abejas.</p>

Fuente: Elaboración propia

7. IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LAS FAMILIAS, Y EN EL TERRITORIO

1. Ha mejorado el incremento de ingresos económicos en las familias, sobre la base de desarrollo de capacidades. El desarrollo de diferentes actividades económicas de las familias aporta a la generación de oportunidades laborales en la provincia.

2. Cuando el proyecto empezó, el cuy costaba 5 soles; con toda la asistencia técnica impartida ha mejorado sustancialmente en calidad y cantidad es así que hoy cuesta más de S/ 25.00 en promedio que hace bastante rentable esta línea lo que ha hecho que otras organizaciones también repliquen el emprendimiento contratando ellos mismos la asistencia técnica, o en algunos casos con el apoyo de sus gobiernos locales. Ahora esta línea de negocio tiene una gran dinámica en la provincia y consiguientemente aporta al desarrollo de la economía provincial e incluso regional. Similar caso sucede con la línea de “*Toro engordado*” que antes del *Proyecto Corredor* manejaban con una técnica incipiente cuya rentabilidad era muy baja y la ganancia se llevaba el intermediario, con la asistencia técnica promovida por del *Corredor* para los criadores de “*Toro de engorde*” más los mecanismos de remate público en ferias (a martillo) los productores han incrementado su rentabilidad y actualmente contribuyen al desarrollo económico de la provincia con el incremento de la capacidad adquisitiva y la generación de puestos de trabajo.

3. La estrategia del *Proyecto Corredor* motivó en muchos casos la creación y/o fortalecimiento de la Oficinas de Desarrollo Local de la Municipalidades ODL de los gobiernos locales, aunque la inversión en desarrollo productivo aun es pequeña por diferentes factores del gobierno local

4. Impacto en el incremento de los ingresos de las familias usuarias y los que replicaron las experiencias exitosas.

5. Fortalecimiento organizacional por la formalización que les permite acceder a los servicios de gobiernos locales.

6. Ha impactado en la autoestima de las personas por mayores ingresos y capacidad de hacerse escuchar en espacios públicos

7. Revaloración de su identidad cultural, las familias de diferentes comunidades valoran su identidad cultural por ejemplo usan sus ropas típicas con mucho orgullo, lo que antes no ocurría y al contrario estaban olvidando sus raíces, ahora usan sus ropas típicas como traje de gala,
8. Mayor orden, mejora de sus viviendas, sus negocios, de la misma gente, mejorando la capacidad de negociación entre otros, lo que ha permitido la mayor calidad de vida de los pobladores.
9. Los mayores ingresos y la rentabilidad de la línea de cuyes por ejemplo les hace sujetos de crédito, asimismo con la rentabilidad han cambiado sus vidas, la vida de sus familias y la educación de sus hijos.
10. Los hijos de los emprendedores en su mayoría ahora cursan estudios superiores en la misma provincia, en Cusco, Juliaca o Arequipa
11. Otras organizaciones que no fueron usuarios del corredor presionan a las municipalidades para que les apoyen a través de las ODL,
12. Se formaron redes por líneas de producción a nivel distrito y provincia, como la red de organizaciones de cuyes de Sangrará, red de artesanos de Canchis.
13. Las Oficinas de Desarrollo Local de las Municipalidades (ODL) imparten Atención técnica, pero contratando profesionales desde el municipio, no tiene la misma eficiencia de la estrategia aplicada por el *Proyecto Corredor*, pero de alguna forma ayuda a desarrollar los emprendimientos a las familias que muchas veces exigen viendo las experiencias exitosas desarrolladas por las familias usuarias del Proyecto Corredor.
14. Un aspecto que volvió a tocar el grupo es la gran diferencia de la estrategia del *Proyecto Corredor* con las ODLs, que incide en el empoderamiento de las propias organizaciones sobre todo en los enfoques de demanda y desarrollo prestan mucha atención.
15. Las comunidades y asociaciones ahora participan en presupuestos participativos municipales, licitando determinados proyectos para su comunidad u organización.
16. Otras instituciones han captado a los grupos organizados para desarrollar sus objetivos, fortaleciendo las organizaciones promovidas por

el corredor. Esto sirvió para que los grupos puedan acceder a sus servicios no obstante un aspecto negativo fue la falta de ética de estas instituciones principalmente ONGs que en muchos casos tratan de presentar como si fuera de ellos el logro, y todos los resultados de cambios positivos en la calidad de vida de las familias desconociendo lo logrado por el *Proyecto Corredor*. Frente a ello, las organizaciones sí identifican el impulso y cambio que generó la estrategia *del corredor* en la vida de ellos, de su familia, así como de su entorno como de su entorno.



Anexo N° 04
Provincia de Canchis: Población por grupo etario al 30 de junio 2015

UBIGUEO	PROVINCIA / DISTRITO	Total	Grupos etarios 2015		
			de 0 a 39	de 40 a 64	de 65 a mas
080600	CANCHIS	102,151	70,033	24,302	7,816
	%	100%	69%	24%	8%
080601	SICUANI	59,894	42,122	13,827	3,945
080602	CHECACUPE	5,000	3,306	1,283	411
080603	COMBAPATA	5,394	3,799	1,225	370
080604	MARANGANI	11,247	7,493	2,744	1,010
080605	PITUMARCA	7,506	5,177	1,756	573
080606	SAN PABLO	4,680	2,919	1,210	551
080607	SAN PEDRO	2,804	1,568	799	437
080608	TINTA	5,626	3,649	1,458	519

Fuente: INEI

Extraído del Cuadro N° 11 PERÚ: Población total al 30 de junio 2015 por grupos quinquenales, según departamento, provincia y distrito., Pag Web INEI: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>



Anexo 5

Provincia de Canchis Distribucion PEA según Actividad Economica por distrito - según censo 2007

ACTIVIDAD ECONÓMICA	POR DISTRITOS								PEA Canchis	%
	Sicuani	Checacupe	Combapata	Marangani	Pitumarca	San Pablo	San Pedro	Tinta		
Agricultura, ganadería, y silvicultura	5,284	1,070	997	1,702	1,572	1,125	749	1,241	13,740	34.60%
Comercio de repuestos de vehiculos.	4,441	79	100	246	116	119	105	123	5,329	13.42%
Comercio al por menor	4,041	64	91	218	109	107	92	114	4,836	12.18%
Enseñanza	2,212	75	77	138	53	52	61	260	2,928	7.37%
Industrias manufactureras	1,503	55	38	107	106	62	173	60	2,104	5.30%
comunicaciones	1,605	16	26	107	32	30	32	35	1,883	4.74%
Construcción	978	120	87	213	111	61	31	99	1,700	4.28%
Hoteles y restaurantes	1,037	20	42	50	41	28	34	38	1,290	3.25%
Administración Pública, defensa, seguro, afiliaciones	589	58	151	39	79	82	29	62	1,089	2.74%
Actividad económica no especificada	357	50	24	92	49	44	30	50	696	1.75%
Activid. Inmobil., empresariales y alquileres	439	14	6	28	11	7	4	8	517	1.30%
Otras Activ. Serv. comun.soc y personales	355	10	14	26	30	11	15	5	466	1.17%
Servicios sociales y de salud	366	8	19	18	6	8	10	7	442	1.11%
Hogares privados con servicio doméstico	224	8	15	10	13	7	5	40	322	0.81%
Venta, Mant. y rep. veh. autom. y motoc.	238	8	8	20	3	1	6	2	286	0.72%
Comercio al por mayor	162	7	2	8	4	10	7	5	205	0.52%
Explotación de minas y canteras	74	2	1	14	1	1	5	5	103	0.26%
Intermediación financiera	66	3	-	-	-	-	1	1	71	0.18%
Suministro de electricidad, gas y agua	33	10	2	2	3	-	-	4	54	0.14%
Pesca	2	1	-	1	-	-	-	2	6	0.02%
Desocupada	1,015	38	102	242	97	62	34	54	1,644	4.14%
TOTAL	25,021	1,716	1,802	3,281	2,436	1,817	1,423	2,215	39,711	100.00%

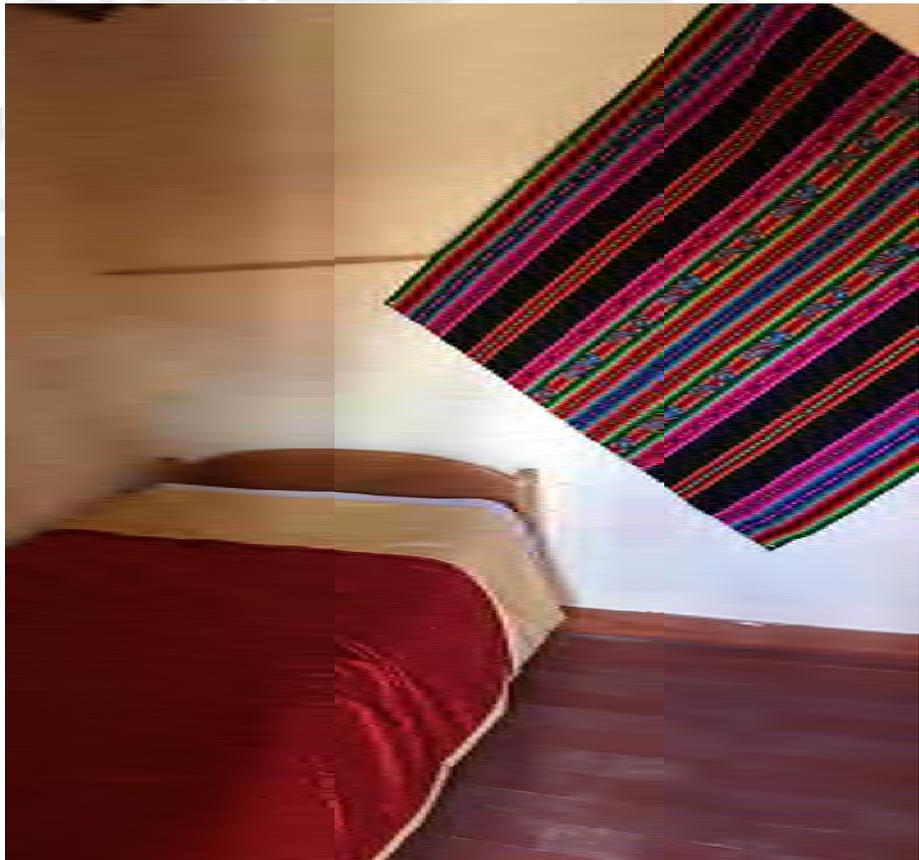
Fuente: INEI, Censos nacionales de población 2007

ANEXO 6

FOTOS DE ALGUNOS EMPRENDIMIENTOS VISITADOS PARA EL ESTUDIO

Turismo Vivencial Raqchi-Distrito de San Pedro, provincia de Canchis





Asociación de Criadores de Cuy Sumac Marca-Distrito de Marangani, provincia de Canchis



PROMUEVE

ASOCIACION CUYEROS

SUMAC MARCA

OFRECE:

Cuyes reproductores y carne de los I-II-III-IV tipos, También damos servicios de: Asistencia Técnica, Capacitación, Pasantías y Asesoramiento de Instalaciones e Infraestructura

CONTACTOS:

FORTUNATO CHAMPI MAXI Cel. 084 - 9813498
TEODORO CALLE SANGA Cel. 084 - 9603328
FEDERICO MAXI HUALLIPE Cel. 084 - 9921671

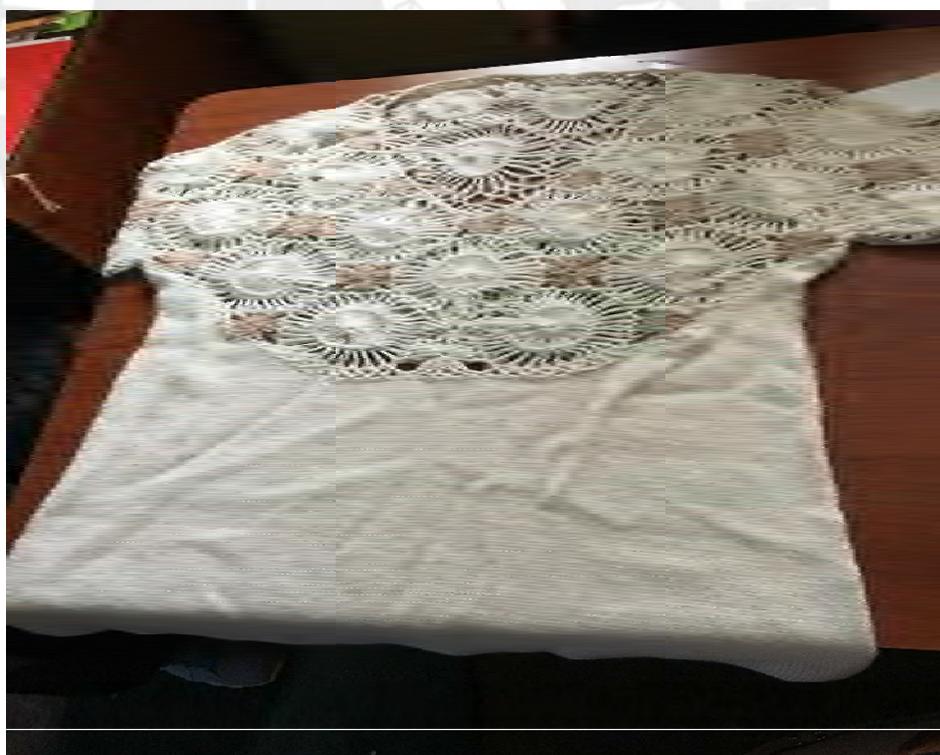
CORREDOR PUNO - CUSCO

CCUYO - MARANGANI - CANCHIS - CUSCO

Artesanía textil: "Asociación de Artesanas Pallay Lliclla"
Comunidad Campesina de Chari, Distrito de Checacupe- Provincia de
Canchis (1/ junio 2017)



Artesanías de la "Asociación Vicuña Pacha"- Sicuani-Canchis



Hospedaje de la Asociación de portadores del Valle de Ausangate-Pultumarca-Canchis



Artesanías de la “Asociación de Artesanas Ñaupá Away de la CC de Karhu
“Pitumarca”



ANEXO 7

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA NACIONAL DE ASISTENCIA TÉCNICA DIRIGIDO A LOS PRODUCTORES RURALES DESDE LA PERSPECTIVA DEL MANEJO Y CONSERVACION DE LA AGROBIODIVERSIDAD Y EL ACCESO A MERCADOS.

Sobre la base los principios de la Gerencia Social y con la consecuente revisión de información secundaria y la constatación en terreno podemos afirmar que no existe un sistema de extensión y asistencia técnica sistemático y estructurado con alcance a nivel nacional para el sector rural y especialmente para el pequeño productor de la agricultura familiar que facilite la valorización de sus activos. Por esta razón sugerimos el diseño de un programa que atienda estas demandas y acompañe sus iniciativas.

Para revertir esta situación se propone el programa de Asistencia Técnica para el manejo y conservación de los recursos naturales con énfasis en la agro biodiversidad y el acceso a mercados que promueva la generación de valor agregado de sus productos y servicios para su inserción competitiva en estos.

Objetivo General:

Contribuir al incremento sostenido de ingresos y medios de vida de pequeños productores y productoras rurales sobre la base del acceso oportuno y de calidad a servicios de asistencia técnica, innovación, información y articulación a mercados respondiendo y acompañando a las iniciativas específicas de los territorios rurales con énfasis en la conservación y valorización de los activos naturales en especial de la agrobiodiversidad.

Objetivos estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	PRINCIPIOS DE GERENCIA SOCIAL
OE1 Tener un sistema implementado de asistencia técnica diseñado y validado con participación de productoras, productores y autoridades locales que responda a la demanda específica de los territorios rurales a partir de la articulación de los actores para el mejoramiento, conservación y	<ul style="list-style-type: none">• Facilitación de accesos: Las propuestas surgen de los propios usuarios, el Programa solo facilita.• Empoderamiento: al ser las organizaciones usuarias participes de diseño se empoderan de sus proyectos.• Desarrollo Territorial: Fortaleciendo las articulaciones entre el sector rural y ciudades intermedias.

<p>valorización de los recursos naturales con énfasis en la agro biodiversidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integralidad: reconocimiento de la heterogeneidad y promoción de alianzas y sinergias. • Gerencia de Facilitación: El programa solo facilitará para que los propios usuarios gestionen sus proyectos.
<p>OE2</p> <p>Implementación de una plataforma de fondos concursables para promover un mercado privado de asistencia técnica cofinanciado por el estado en sus tres niveles de gobierno y las familias usuarias orientado a promover el adecuado manejo de la agro biodiversidad y su inserción en los mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de accesos: la institución solo facilita mecanismos de competencia y acceso a servicios a fin de que las propuestas surgen de los propios usuarios y se sometan a una competencia transparente. • Empoderamiento: La participación de los grupos organizados en concursos exponiendo sus propuestas y el cofinanciamiento en la ejecución de las mismas, empodera a las organizaciones. • Gobernabilidad, La participación de los tres niveles de gobierno, junto a los mecanismos como la transparencia para el control social y para la transferencia de recursos del Estado a privados bajo concursos públicos contribuye a la gobernabilidad. • Ética: Los concursos se desarrollan a partir uso de libertades en el marco del desarrollo humano. • Inclusión: Los concursos al ser públicos son inclusivos y a su vez fomentan el desarrollo de capacidades. • Comunicabilidad: en los concursos se reconoce el carácter activo de hablar y escuchar.
<p>OE3</p> <p>Poner en valor el conocimiento tradicional a través de la valorización de los talentos rurales (yachachiqs, kamayoqs) que constituyen el capital humano formado por diferentes instituciones públicas y privadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de accesos: se promoverá el acompañamiento para acceso a servicios y poner en valor los conocimientos tradicionales. • Ampliación de oportunidades: la valoración de conocimientos locales y de experiencias exitosas amplía las oportunidades de las familias usuarias.

<p>OE4</p> <p>Diseñar e implementar un sistema de gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación que incorpore las lecciones aprendidas con indicadores de pertinencia, efectividad y sostenibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Facilitación: La facilitación permite recoger y sistematizar a partir de experiencias de los propios protagonistas y realimentar y/o las estrategias y/o mecanismos del programa. • Manejo de la Incertidumbre: Práctica de gerencia flexible y adaptable al entorno cambiante.
--	--

Acciones Estratégicas por cada objetivo:

<p>OE1:</p> <p>Tener un sistema implementado de asistencia técnica diseñado y validado con participación de productoras, productores y autoridades locales que responda a la demanda específica de los territorios rurales a partir de la articulación de los actores para el mejoramiento, conservación y valorización de los recursos naturales con énfasis en la agrobiodiversidad.</p>
<p>Acción Estratégica 1:</p> <p>Inventario de buenas prácticas para el manejo de los recursos naturales con énfasis en la agrobiodiversidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mapeo de actores que intervienen en la extensión y asistencia técnica para el manejo y conservación de los recursos naturales y la agrobiodiversidad por territorios. ➤ Propuesta de articulación y complementación de los recursos y capacidades locales por los tres niveles de gobierno. ➤ Alineamiento de objetivos, estrategias, acciones para la intervención con enfoque territorial.
<p>Acción Estratégica 2:</p> <p>Fortalecer el liderazgo del sistema de extensión y asistencia técnica bajo responsabilidad de las ODEL y las DRAS.</p> <p>Desarrollo de capacidades en las áreas técnicas de las instituciones comprometidas y talentos rurales, en habilidades blandas, liderazgo y aspectos técnicos en el marco de la gerencia social.</p>
<p>Acción Estratégica 3:</p> <p>Diseño, adaptación y aplicación de herramientas para el sistema de extensión y asistencia técnica sobre la base de talentos rurales, ODEL y DRAS bajo el enfoque territorial y principios de la gerencia social. Manual para el desarrollo de la extensión rural (técnicos y talentos rurales).</p>
<p>Acción Estratégica 4:</p> <p>Diseño e implantación de un fondo nacional para el cofinanciamiento e incentivos a los Gobiernos Locales que apliquen el sistema de extensión y asistencia técnica.</p>

OE2: Implementación de una plataforma de fondos concursables para promover un mercado privado de asistencia técnica cofinanciado por el estado en sus tres niveles de gobierno y las familias usuarias orientado a promover el adecuado manejo de la agrobiodiversidad y su inserción en los mercados.

Acción Estratégica 1:

Implementar dentro del Programa Nacional AGRORURAL una instancia responsable de las acciones de articulación, rectoría y seguimiento a la aplicación del sistema de extensión y asistencia técnica.

Articulación de AGRORURAL con los espacios interinstitucionales regionales para garantizar la transparencia y participación ciudadana, como:

- Mesas regionales de lucha contra la pobreza rural (MCLP)
- Comisiones ambientales regionales (CAR).
- Mancomunidades de gobiernos locales por espacios regionales.

Acción Estratégica 3:

Diseño y aplicación de una caja de herramientas para el proceso de concursos en cada espacio local, con participación de líderes comunales, locales e instituciones que incluya:

- Fichas de recolección de información local sobre potencialidades y principales activos.
- Esquemas de planes de asistencia técnica, perfiles de negocios para la aplicación de los productores organizados.
- Guiase y fichas de calificación.
- Organización de los jurados por cada espacio regional (sociedad civil y representantes de instituciones públicas, privadas y empresas).

OE3:

Poner en valor el conocimiento tradicional a través de la valorización de los talentos rurales (yachachiqs, kamayoqs) que constituyen el capital humano formado por diferentes instituciones públicas y privadas.

Acción Estratégica 1:

Diseño y aplicación de un registro de talentos rurales por género, edad y procedencia étnica-cultural, especialidad y logros visibles.

- Inventario a nivel local, regional y nacional de talentos rurales.
- Sistema de reclutamiento de talentos en la base de datos en forma participativa, transparente y competitiva.

Acción Estratégica 2:

Difusión del registro de talentos rurales a nivel local, regional y nacional para promover la dinamización de un mercado de asistencia técnica de talentos rurales.

- Diseño e implementación de un plan de marketing social para promover el mercado de asistencia técnica de los talentos rurales.
- Elaboración y ejecución de un plan de difusión por diferentes niveles de destinatario y medios.
- Implementar un sistema de medición de la ocupación laboral de los talentos rurales en instituciones públicas y privadas a nivel nacional.
- Proponer un sistema de certificación oficial de los talentos rurales por las especialidades requeridas.

OE4:

Diseñar e implementar un sistema de gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación que incorpore las lecciones aprendidas con indicadores de pertinencia, efectividad y sostenibilidad.

Acción Estratégica 1:

- Inventario de los sistemas institucionales públicos y privados de gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación para el manejo de los recursos naturales y de la agrobiodiversidad.
- Construcción participativa con énfasis en la participación de líderes comunales, locales y técnicos de las ODEL, DRAS y Sectores del gobierno central del sistema de gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación.
- Elaboración de indicadores de pertinencia, efectividad y sostenibilidad con pertinencia intercultural