

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y HERRAMIENTAS DE  
GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DE COMEDORES  
POPULARES.**

**ESTUDIO DE CASO DEL PROYECTO PROMDESCO DE LA ONG  
ALMA CÁPAC EN LOMAS DE CARABAYLLO 2009 - 2011**

**Tesis para obtener el título profesional**

**de Licenciados en Gestión, con mención en Gestión Social presentada por:**

<b>PAÑO REVELLO, Miguel Antony</b>	<b>20038167</b>
<b>SOTO MUÑANTE, Said Gandolfo</b>	<b>20079670</b>

**Lima, 13 de Marzo de 2015**

La tesis

**COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DE COMEDORES POPULARES. ESTUDIO DE CASO DEL PROYECTO PROMDESCO DE LA ONG ALMA CÁPAC EN LOMAS DE CARABAYLLO 2009 – 2011.**

Ha sido aprobada

---

[Presidente del Jurado]

---

[Asesor de Tesis]

---

[Tercer Jurado]

Dedico este trabajo profesional a mi padre que sin condición alguna me acompaña física y espiritualmente como gran soporte y ejemplo de vida a seguir, por insertarme la pasión del deporte e indirectamente la danza, dos aspectos fundamentales para mi desarrollo personal y profesional; a mi madre por ser la mujer más bella y luchadora que puedo conocer, por sus enseñanzas innumerables que desde niño me impartió e hizo que todo ello se traduzca ahora en mis ganas de transmitir valor a mi entorno mediante la pasión social. Para ustedes dos este primer paso.

**Miguel Paño**

El más eterno agradecimiento para mis padres Iris y Francisco, que jamás perdieron la fe y esperanza en mí y por el constante apoyo e inmenso amor que siempre me brindan. A mi esposa Elizabeth, por animarme a iniciar mis estudios superiores después de mucho tiempo y a mi pequeño hijo Gianfranco, que es mi motor y motivo para seguir creciendo cada día más. Muchas gracias por acompañarme en este largo camino y tan ansiado proceso de convertirme en todo un profesional, privilegio del cual me haré digno con mucho esfuerzo y dedicación. Nos vemos en mi próxima graduación.

**Said Soto**



## AGRADECIMIENTOS

No existen palabras para expresar nuestro total aprecio y agradecimiento a cada una de las personas que formaron parte de esta larga y exhausta travesía, muchas gracias a todos ustedes: prof. Víctor Rodríguez, prof. Felipe Chacón, prof. Pedro Castellano, Estefanía Lay, Mariela Silva, Pedro Gallardo, Joseph Muñoz, Santos Hinojosa, Pedro Chávez, Luz Delgado, Madolyn Maldonado, Mariela Loayza, Julio López, Ada González y Fernando Bellido. Especial mención y eterno agradecimiento a nuestro amigo y mentor Milos Lau por estar desde un inicio, durante y fin de toda esta aventura, muchas gracias.

Por último, agradecemos a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por su aporte en nuestro desarrollo personal y profesional.



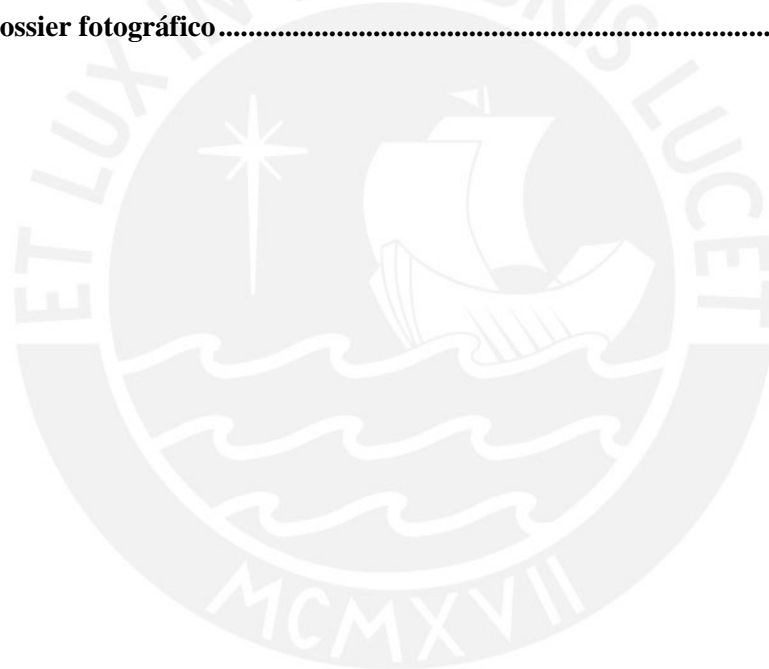
## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Los comedores populares.....</b>	<b>6</b>
1.1 Descripción de los comedores populares .....	7
1.2 Forma organizativa de un comedor popular .....	8
1.3 Gestión de un comedor popular .....	10
1.4 Comedores populares en Lima Metropolitana.....	11
1.5 El rol de la mujer en los comedores populares .....	12
<b>2. Competencias emprendedoras .....</b>	<b>13</b>
2.1. Definición de competencia .....	14
2.2 Definición de emprendimiento .....	17
2.3. Competencias emprendedoras .....	20
2.4 Competencias emprendedoras para el presente estudio.....	21
<b>3. Las herramientas de gestión.....</b>	<b>23</b>
3.1 Funciones del gestor .....	23
3.2 Herramientas de gestión.....	25
3.3 Tipos de herramientas de gestión.....	26
3.4 Herramientas utilizadas para el estudio de caso .....	28
<b>4. Sostenibilidad.....</b>	<b>30</b>
4.1 Una aproximación a la sostenibilidad .....	30
4.2 Sostenibilidad en una OSC .....	31
4.3 Sostenibilidad organizacional .....	32
4.4 Herramientas de gestión y sostenibilidad .....	36
4.5 Competencias emprendedoras y sostenibilidad .....	36
<b>CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO. ....</b>	<b>39</b>
<b>1. Hechos estilizados .....</b>	<b>39</b>
1.1 Distrito de Carabayllo.....	39

1.2	Lomas de Carabayllo .....	42
<b>2.</b>	<b>Características de la ONG Alma Cápac.....</b>	<b>43</b>
2.1	Historia de la organización .....	44
2.2	Entorno interno de la organización.....	44
2.3	Sectores de intervención de Alma Cápac .....	45
<b>3.</b>	<b>El proyecto “PROMDESCO”, propuesta para la implementación de comedores populares. ....</b>	<b>46</b>
3.1	Justificación del proyecto.....	46
3.2	Beneficiarios del proyecto .....	47
3.3	Descripción del proyecto .....	47
3.4	Talleres de capacitación.....	47
<b>4.</b>	<b>Presentación del sujeto de estudio.....</b>	<b>48</b>
4.1	Los comedores populares de Lomas de Carabayllo.....	48
4.2.	Propuesta de valor de los comedores populares .....	49
<b>CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>54</b>
<b>1.</b>	<b>Delimitación de la investigación en el ciclo del proyecto: .....</b>	<b>54</b>
<b>2.</b>	<b>Diseño metodológico.....</b>	<b>55</b>
2.1	Muestra de las dirigentes.....	55
2.2	Fases de la metodología del estudio.....	56
2.3	Metodología de la investigación: Estudio de caso múltiple comparativo - investigación acción.....	60
2.4	Enfoque y diseño de la Investigación de campo: enfoque mixto .....	60
<b>3.</b>	<b>Mapeo de actores .....</b>	<b>65</b>
3.1	Matriz según nivel de poder y nivel predominante .....	67
<b>4.</b>	<b>Matriz de variables.....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>69</b>
<b>1.</b>	<b>Entrevistas exploratorias no estructuradas a Stakeholders del proyecto PROMDESCO .....</b>	<b>69</b>
1.1.	Entrevista exploratoria al presidente de Alma Cápac .....	69

1.2.	Entrevista no estructurada presidente de la junta directiva del Asentamiento Humano San Benito de Lomas de Carabayllo.....	70
1.3	Entrevista a la presidente de la Asociación Coordinadora Distrital de Clubes de Madres y Comedores Populares de Carabayllo .....	70
<b>2.</b>	<b>Investigación documental.....</b>	<b>71</b>
<b>3.</b>	<b>Entrevista exploratoria no estructurada a las dirigentes de los comedores populares .....</b>	<b>72</b>
3.1	Resultado de la primera visita a Lomas de Carabayllo (05/09/2014) .....	73
3.2	Resultado de la segunda visita a Lomas de Carabayllo (12/09/2014) .....	74
<b>4.</b>	<b>Consulta a expertos: Carolina Trivelli, Julio Vela del CIDE, Marilú Dueñas del CEFE y profesores FGAD.....</b>	<b>76</b>
<b>5.</b>	<b>Aplicación de entrevistas a profundidad (dirigentes caso de éxito y fracaso) .....</b>	<b>77</b>
<b>6.</b>	<b>Focus Group a dirigentes de los comedores populares .....</b>	<b>77</b>
<b>7.</b>	<b>Test del perfil emprendedor .....</b>	<b>79</b>
<b>8.</b>	<b>Taller participativo de causas y efectos .....</b>	<b>85</b>
<b>9.</b>	<b>Triangulación de herramientas.....</b>	<b>86</b>
9.1	Conclusiones generales del estudio .....	86
9.2	Conclusiones de herramientas de gestión .....	87
9.3	Conclusiones de competencias emprendedoras .....	88
9.4	Conclusiones de sostenibilidad.....	89
9.5	Conclusiones sobre otras razones del fracaso de los tres comedores .....	91
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES POLÍTICA Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS ESTUDIOS .....</b>		<b>92</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>97</b>
<b>ANEXO A. Historia de los comedores populares.....</b>		<b>104</b>
<b>ANEXO B: Modelo de estatuto de organización social de base .....</b>		<b>106</b>
<b>ANEXO C: Crecimiento de los comedores del Perú: 1980-1994 .....</b>		<b>119</b>
<b>ANEXO D: Comedores registrados en Lima Metropolitana .....</b>		<b>120</b>
<b>ANEXO E: Número de comedores populares en .....</b>		<b>121</b>
<b>Lima Metropolitana 2012 .....</b>		<b>121</b>
<b>ANEXO F: Competencias de un emprendedor social.....</b>		<b>122</b>
<b>ANEXO G: Test del potencial emprendedor .....</b>		<b>123</b>
<b>ANEXO H: Proyecto PROMDESCO .....</b>		<b>128</b>

<b>ANEXO I: Matriz de Consistencia .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO J: Guía de entrevista exploratoria.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO K: Guía de entrevista estructurada a profundidad a los dirigentes de comedores populares (Caso de Éxito) .....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO L: Guía de entrevista estructurada a profundidad a los dirigentes de comedores populares (Caso de fracaso).....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO M: Guía para Focus Group para las dirigentes .....</b>	<b>154</b>
<b>(Caso de éxito y fracaso) .....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO N: Guía del Taller Participativo para creación de Árbol de Problemas.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO O: Árbol de problemas .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO P: Resultados por bloques de las entrevistas a profundidad .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO Q: Programa de Aprendizaje Propositivo .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO R: Dossier fotográfico.....</b>	<b>168</b>





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Significado de competencias.....	14
Tabla 2: Competencias universales .....	16
Tabla 3: Funciones del Gestor.....	24
Tabla 4: Herramientas de Gestión.....	25
Tabla 5: Estrategias DAFO .....	27
Tabla 6: Conexión entre herramientas de gestión de OSC y OSB .....	29
Tabla 7: Datos Generales .....	39
Tabla 8: Ingreso Neto Total de acuerdo a los grupos percentiles del distrito de Carabayllo .....	41
Tabla 9: Variaciones de ingresos netos en el distrito de Carabayllo.....	41
Tabla 10: Población de Lomas de Carabayllo (2009) .....	43
Tabla 11: Ubicación de Comedores por Asentamiento Humano .....	49
Tabla 12: Propuesta de valor .....	50
Tabla 13: Matriz de Plan Operativo .....	55
Tabla 14: Lista de fuentes primarias .....	61
Tabla 15: Puntuación de las respuestas del Test .....	64
Tabla 16: Niveles de resultados de test .....	64
Tabla 17: Mapeo de Actores .....	66
Tabla 18: Variables para el estudio .....	68
Tabla 19: Participantes del Focus Group .....	77
Tabla 20: Resultados del Test del Perfil Emprendedor de los Comedores de Fracaso .....	80
Tabla 21: Resultados del Test del Perfil Emprendedor de los Comedores de Éxito .....	81
Tabla 22: Comparación del promedio por competencia de los Comedores Casos de éxito vs fracaso.....	83

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funciones de la asamblea general.....	9
Figura 2: Organigrama de un comedor popular .....	10
Figura 3: Modelo del iceberg .....	15
Figura 4: Conocimientos y competencias para el adecuado desempeño Adaptado de: Alles (2008).....	17
Figura 5: Proceso emprendedor.....	18
Figura 6: Las Herramientas de gestión como medio para el logro de resultados .....	26
Figura 7: Triángulo estratégico para la sostenibilidad .....	33
Figura 8: Factores para la sostenibilidad Organizacional.....	33
Figura 9: Perspectiva departamental de Carabayllo .....	40
Figura 10: Ubicación de Lomas de Carabayllo .....	42
Figura 11: Etapas del ciclo del proyecto de desarrollo (Según la metodología marco lógico) ...	54
Figura 12. Selección de la muestra.....	56
Figura 13: Acercamiento al foco de estudio.....	57
Figura 14: Determinación del problema y recojo de información .....	58
Figura 15: Secuencia del análisis de resultados .....	59
Figura 16: Matriz según nivel de poder .....	67
Figura 18: Resultados de las competencias de los comedores de éxito .....	82
Figura 19: Comparación del promedio por competencia de los comedores casos de éxito vs fracaso .....	84
Figura 20: Comparación del promedio general de comedores de éxito y fracaso.....	85

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por motivación demostrar qué tanto las competencias emprendedoras y las herramientas de gestión de las dirigentes de los comedores populares influyen en la sostenibilidad de los mismos. Tres de ellos fueron denominados caso de éxito porque aún funcionan, y los otros tres casos de fracaso porque ya no. Cabe señalar que dichos comedores populares fueron creados por la ejecución del proyecto PROMDESCO 2009- 2011 en Lomas de Carabayllo por la ONG Alma Cápac. Asimismo, para desarrollar el concepto de sostenibilidad en un comedor popular, el presente estudio se valió de la literatura existente sobre sostenibilidad organizacional que autores como Moore (1998) la estudian, no obstante se hizo uso del modelo de sostenibilidad investigado y propuesto por Lay (2012), debido a que este modelo teórico está enfocado a organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro y la composición de sus factores se aproximaron a la realidad organizacional de la presente unidad de observación: Junta directiva de comedores populares.

El medio por el cual la investigación se pone en marcha es basado por la metodología articulada de dos métodos: estudio de caso múltiple comparativo e investigación acción, esto por la finalidad de extraer información genuina del campo de acción. El enfoque es mixto, porque se utiliza la estrategia de triangulación de instrumentos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, Focus Group, taller participativo, y test del perfil emprendedor. El diseño de dicho enfoque es “anidado o incrustado concurrente de modelo dominante” (DIAC), el cual permitió recolectar de manera paralela tanto datos cuantitativos como cualitativos, de los cuales predominó el cualitativo como guía de la investigación e insumo para la triangulación.

Los principales resultados encontrados en el estudio de caso de los comedores populares fueron: en primer lugar, todas las dirigentes, caso de éxito y fracaso, contaron con el uso de herramientas de gestión, no obstante el segundo grupo no les atribuyó mayor importancia teniendo como consecuencia deficiencias en la gestión de recursos materiales como humanos. Segundo, las dirigentes del caso de éxito lograron la sostenibilidad de sus comedores gracias a la aplicación de sus competencias emprendedoras vista traducida en la búsqueda de información y manejo de redes de apoyo. Tercero, la sostenibilidad de los comedores está influenciada por factores no solo internos, como los estudiados, sino que existen factores externos que pueden repercutir negativamente la sobrevivencia de estas organizaciones.

Por último se realizan algunas recomendaciones fuertemente vinculadas a las conclusiones para generar alternativas de solución al caso específico. Se propone un programa de aprendizaje para fortalecer las competencias emprendedoras y conocimientos de herramientas de gestión para el funcionamiento de un comedor.

## INTRODUCCIÓN

Un comedor popular es una organización social de base (OSB) de producción alimentaria que se desarrolla en serie y a bajo costo (Galer, 1989). Asimismo, cumple un papel sumamente importante para satisfacer la necesidad de alimentación de las familias en condiciones de pobreza y extrema pobreza. Asimismo, es a través de estas organizaciones que mayoritariamente la población femenina participa de manera activa en la sociedad civil y enfrenta los problemas que aquejan a su familia y comunidad.

Cabe señalar que para el presente estudio se toma como unidad de observación a las dirigentes de los comedores populares del proyecto “promoviendo el desarrollo comunal (PROMDESCO)”. El sujeto de estudio de la presente investigación es el fenómeno social constituido por el cierre de tres comedores y continuidad de los otros tres. Estos comedores pertenecen al proyecto PROMDESCO ejecutado por la ONG Alma Cápac entre los años 2009 y 2011 y, sobre él se define como problema el bajo nivel de competencias emprendedoras y poca importancia al uso de herramientas de gestión por parte de las dirigentes de los comedores, dificultan la sostenibilidad de los mismos. Asimismo, se plantea como pregunta de investigación: ¿Cómo las competencias emprendedoras y el uso de herramientas de gestión, por parte de las dirigentes de los comedores populares del proyecto PROMDESCO, influyen en la sostenibilidad de tres de los seis comedores fundados?

Además, se propone la siguiente hipótesis: el alto nivel de competencias emprendedoras y uso de herramientas de gestión influyen positivamente en la sostenibilidad de tres de los seis comedores, en la medida que estas competencias se forjaron y permitió a las dirigentes desarrollar herramientas de gestión básicas, las cuales sirvieron para el cumplimiento de resultados. Es importante señalar que esta investigación se centra a nivel interno, en la cual la sostenibilidad está directamente vinculada a estos dos factores: competencias emprendedoras y herramientas de gestión.

Esta investigación no pretende realizar un diagnóstico sociológico, sino tiene como objetivo general determinar mediante un estudio de caso, cómo las competencias emprendedoras y el uso de herramientas de gestión permiten lograr la sostenibilidad de los comedores populares. Los objetivos secundarios son, a) explicar la importancia de las competencias emprendedoras para la sostenibilidad de dichos comedores; b) explicar la importancia del conocimiento de las herramientas de gestión para lograr la sostenibilidad de los mismos; y por último c) establecer la relación que existe entre las competencias emprendedoras y herramientas de gestión con la sostenibilidad de ellos.

A continuación se presentan cinco capítulos, los cuales componen la presente tesis de investigación. En el primer capítulo, se encuentra el marco teórico, en él se describe el funcionamiento de los comedores populares, explica su forma organizativa y la gestión de los mismos. Además, se profundiza sobre las competencias emprendedoras, en la cual, se desarrolla el concepto de competencia, se menciona al emprendedor como un agente dinamizador económico y empresarial; y se mencionan las diversas competencias emprendedoras, que son materia del presente estudio de caso. Asimismo, se refiere a las herramientas de gestión, su descripción, tipos de herramientas para una organización social de base. Y, por último, el concepto de sostenibilidad de una organización social de base. En el segundo capítulo, se tiene la descripción de la población, identificación de la población objetivo y presentación del caso de estudio, en el cual se presenta las características más importantes de la ONG Alma Cápac y se describe el proyecto PROMDESCO, objeto de estudio de la presente investigación.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología que es un estudio de caso, en el que se presenta el diseño metodológico, metodología de la investigación, así como el enfoque y diseño de la investigación de campo. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la presente investigación, con sus respectivas conclusiones específicas para luego cerrar con las conclusiones generales. Y, por último, en el quinto capítulo se termina el presente estudio de caso con conclusiones y recomendaciones, respecto a esta última, se presenta un programa propositivo de aprendizaje.

Una vez identificado el estudio de caso múltiple comparativo (comedores de caso de éxito vs caso de fracaso), es pertinente resaltar la relevancia de la metodología empleada a lo largo del desarrollo de la tesis, para lo cual los investigadores se sirven de una metodología denominada “investigación acción”. En donde, la característica principal es el recojo de información y determinación de los problemas provenientes por el mismo público objetivo. Además, se emplea un enfoque mixto porque se hace uso de la estrategia de triangulación, al hacer uso de herramientas cualitativas, —como entrevistas semiestructuradas y estructuradas, Focus Group y taller participativo— para recoger las apreciaciones de las dirigentes de los comedores en estudio; y una herramienta cuantitativa—como el test adaptado por el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE PUCP) — para medir las competencias emprendedoras de las mismas. Cabe recalcar que el presente enfoque mixto usado tiene un diseño DIAC, que significa que lo cualitativo tiene mayor relevancia que lo cuantitativo para el presente estudio.

Se espera que los hallazgos encontrados y las alternativas propuestas en la presente tesis, sirvan como insumo para futuras investigaciones y proyectos interesados en desarrollar y

mejorar temas asociados a competencias emprendedoras y herramientas de gestión, dentro del contexto de las organizaciones sociales de base.

## Justificación

Es relevante para la presente investigación resaltar que los programas sociales son manejados de manera ineficiente por parte del Estado, debido a que son mal focalizados porque no llegan a los beneficiarios adecuados. Prueba de ello, Arroyo (2008), sostiene que los programas sociales del Estado que debieran estar bien focalizados hacia sus públicos objetivos, no lo están. Un ejemplo según el Marco Macro Económico Multianual 2009-2011 muestra que el programa del vaso de leche tiene errores de focalización del 29,4%, los comedores populares del 41,6%. Esto se vuelve más crítico si se toma en cuenta que la pobreza afectaba el 2007 al 39,3 % de la población y la pobreza extrema al 13.7 % (Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2007).

En relación a la pobreza, también se la entiende como la ausencia de capacidades, la cual está relacionada con el presente sujeto de estudio, Sen (2000) sostiene que esta se concibe como la privación de capacidades básicas y no meramente como la falta de ingresos, que es el criterio habitual con el que se identifica la pobreza. De esta manera, existen tres importantes afirmaciones para comprender su análisis. En primer lugar, la relación entre la falta de renta y la falta de capacidades varía según la comunidad; en segundo lugar, la pobreza puede identificarse de forma razonable con la privación de capacidades; y por último, hay otros factores que influyen en la privación de capacidades, además de la falta de renta. Entendiéndose como sostén importante para el presente estudio la segunda afirmación de Sen.

Es relevante la presente investigación, porque se resalta la importancia de analizar las capacidades que logran las mujeres en los Comedores populares para vivir mejor —evitando privaciones como el hambre y la desnutrición— y de gozar con las capacidades como expresarse, asociarse y participar política y socialmente. Por lo tanto, “la capacidad es un tipo de libertad: la libertad fundamental para conseguir distintas combinaciones de funciones (...) por lo que un conjunto de capacidades estaría formado por los distintos vectores de funciones entre los que puede elegir” (Nussbaum, 2000, p. 100).

Es esencial mencionar, que las dirigentes de dichos comedores populares están vinculadas a la falta de capacidades básicas. Y estas son las que interactúan en las organizaciones sociales y tienen un rol preponderante para el desarrollo local y para viabilizar sus propósitos organizacionales, por lo que es importante atribuir especial atención a las

competencias emprendedoras y herramientas de gestión. Resaltando esta idea, se menciona en Gil, Carús, Sorroche y Vicente (2011), que el desarrollo local está directamente impulsado por la importancia de las capacidades relacionales de los actores locales: valores, actitudes y compromisos, conocimiento, cultura, vinculaciones, participación e interacción, aumento de capacidades, innovación, creatividad y capacidad emprendedora.

En otras palabras, se resalta que el fortalecimiento de las competencias emprendedoras y las herramientas de gestión resultan importantes para la sostenibilidad de cualquier organización, como por ejemplo una organización social de base. De este modo, se lleva a cabalidad su razón de ser, que es estar al servicio de los más pobres a través de una buena alimentación, como el caso de los comedores populares. Ante ello Dejo (2003) menciona que los instrumentos de gestión son un punto de partida que sirve de base para la consecución de los objetivos trazados.



## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollan cuatro conceptos claves que se deben tocar y profundizar ya que son conceptos que nos acercan a comprender cómo se pueden relacionar las herramientas de gestión y las competencias emprendedoras para conseguir la sostenibilidad en una organización social de base. Estos son los siguientes, comedores populares, herramientas de gestión, competencias emprendedoras y sostenibilidad.

Antes de abordar estos conceptos, es necesario situarnos de lo general a lo específico, por lo que se señala que la sociedad civil es mencionada como un actor articulador entre el Estado y el sector privado. Así, Dargent (2003) afirma que la sociedad civil puede ser entendida como una esfera social autónoma del Estado y del mercado, en la que asociaciones civiles y movimientos sociales luchan por defender y extender la vigencia de sus derechos y profundizar la democracia. De este modo, se entiende que la sociedad civil representa al tercer sector, el cual es un actor intermedio entre el Estado y el mercado, y a su vez representa a la población organizada.

Luego de definir el concepto de sociedad civil, se presenta un escenario en donde se desarrolla el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, Zampani (2003) ahonda este concepto y refiere que la sociedad civil tiende a tomar una nueva presencia y ahora se convierten en la base principal donde se apuntala el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, las cuales pasan a ocupar un espacio mayor, con mayor nivel de responsabilidad. Asimismo, en un informe elaborado por la Universidad de los Andes (2001) refiere que el rol de las organizaciones de la sociedad civil, es fortalecer las capacidades de actores claves, establecer y trabajar en alianzas estratégicas, garantizar una visión y acción a escala regional, además, de ser un ente dinamizador de procesos de cambio social. En las organizaciones de la sociedad civil tienen cabida tanto las ONG como las organizaciones populares —formales o informales—. Estas organizaciones también se encuentran denominadas como el tercer sector.

La gestación de las Organizaciones Sociales de Base (OSB) se logró gracias a los ciudadanos que pugnaron por una mejor calidad de vida. Para reforzar esta idea, la publicación del Centro Global para el Desarrollo y la Democracia (2011) señala que las OSB surgieron en el Perú para defender los derechos de la población a la vivienda y a los servicios urbanos, los cuales han reproducido y adaptado la tradición de las organizaciones comunitarias de las áreas rurales del Perú.

Asimismo, es muy importante resaltar que el Estado protege y promueve a las organizaciones sociales de base (OSB), ya que mediante Ley N° 25307, se declara de prioritario



interés la labor que realizan los clubes de madres, comités de vaso de leche, comedores populares autogestionarios, cocinas familiares, centros familiares, centros maternos infantiles y demás organizaciones sociales de base, en lo referido al servicio de apoyo alimentario que brindan a las familias de menores recursos (Ley 25307. Ley que crea el Programa de apoyo a la labor alimentaria de las Organizaciones Sociales de Base, 2002) reglamentado y aprobado mediante Decreto Supremo 041-2002-PCM, que adjunta su marco normativo (Presidencia del Consejo de Ministros, 2010).

Por otro lado, es muy importante resaltar el aporte del capital social en los comedores populares, en donde se evidencia que es un conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo (Putnam, 1993). Este concepto resulta muy útil para la presente investigación porque permite analizar las relaciones entre individuos tanto exterior como interior, el primero entendido como la interacción con los distintos stakeholders, por ejemplo: la comunidad, las ONG's y el Estado. Respecto a la interacción en el interior de un comedor popular, se menciona que el capital social intenta promover la generación de hábitos de cooperación y reciprocidad para alcanzar un beneficio colectivo. Por lo tanto, no existe sociedad civil sin capital social ni organizaciones colectivas, como lo señala Fukuyama (1999), la carencia de capital social no permitiría que exista una sociedad civil y sin sociedad civil no puede existir una democracia exitosa.

Se concluye que el escenario natural y la base principal donde se apuntala y desarrolla el trabajo de las OSC es la sociedad civil y que el rol de estas organizaciones es fortalecer las capacidades de actores claves, establecer y trabajar en alianzas estratégicas. Para lograr ello, por ejemplo en un comedor popular, es muy importante contar con un sólido capital social, que son las dirigentes, la confianza, las normas que facilitan lograr los objetivos comunes.

## **1. Los comedores populares**

En este capítulo, se comenta sobre la historia de los comedores populares, se describe qué es un comedor popular y la relación con su entorno organizacional, se explica acerca de los comedores en Lima Metropolitana y, por último, se expone el rol de la mujer en un comedor popular.

Respecto a la historia de los comedores populares, en el libro de Blondet y Trivelli (2004), se menciona que en la década del 70, el Sindicato Único de Trabajadores de la

Educación (SUTEP), recibió la solidaridad de las mujeres que habitaban los barrios marginales; ellas cocinaban o preparaban raciones, mientras ellos se encontraban protestando por mejoras en sus salarios. Este hito demostró a las mujeres populares que si reunían sus capitales y sus esfuerzos lograrían preparar un mayor número de raciones a diferencia de si las prepararan de forma individual. Para mayor detalle (ver Anexo A).

### 1.1 Descripción de los comedores populares

Un comedor popular es una organización social que desarrolla una producción alimentaria en serie a bajo costo y está formada por una población femenina. Para reforzar este concepto, respecto a un comedor popular: “es una organización social de carácter popular que realiza acciones de producción, consumo y servicio, que surge básicamente como respuesta a la necesidad de alimentación y que asume otras necesidades de la familia” (Galer, 1989, p. 277).

Cabe señalar que los comedores populares, en su mayoría, están contruidos en condiciones inseguras, antihigiénicas y muy precarias, realidad que cambia gracias a la unión y al esfuerzo de su comunidad, especialmente de la población femenina del sector. “Los comedores son en su mayoría precarios, cuentan con poca y pobre infraestructura (en su mayoría donada) y con limitado acceso a servicios” (Blondet & Trivelli, 2004, p. 24).

Los comedores populares explican cómo es que la mujer peruana supera factores como el machismo para poder empezar a ejecutar roles de una socia de base, pasando de una esfera doméstica a una pública. A pesar de la relevancia de dicho tema, las falencias en los procesos, proporcionan una plataforma lo suficientemente sólida como para plantear propuestas de mejora y así poder satisfacer de la mejor manera las necesidades de su público objetivo (Galer, 1989). Además, se debe tener en cuenta que: “el comedor popular es una institución de servicio y educación sin fines de lucro, que quiere hacer frente al problema de la desnutrición en nuestra zona” (Centro Latinoamericano de Trabajo Social ,CELATS, 1983, p. 11).

Por otro lado, los comedores populares se fortalecen, teniendo como resultado a una población femenina que aprende a organizarse y planificarse, sin dejar de lado las funciones que tiene en la familia, donde la mujer se logra empoderar y ser gestora de su propio desarrollo. Así, se menciona el siguiente ejemplo:

“Si el marido es una traba para la organización de la mujer, la participación de esta posiblemente ha significado un proceso de convencimiento y persuasión de los esquemas tradicionales del sexismo. Esta primera batalla al interior de su casa representa un primer paso hacia un aprendizaje más amplio que se abre con un nuevo

tipo de organización femenina, la misma que se ha multiplicado en los pueblos jóvenes y que contiene además de un potencial de participación efectiva, significativos rasgos de democratización organizativa” (Barrig, 1983, pág. 14).

Gracias a la participación de la mujer en el comedor popular logra liberarse del espacio privado dominado por el marido. Además, este empoderamiento, producto de la liberación, ayuda en el aspecto organizativo de las mujeres que participan en el comedor popular.

Asimismo, estas trabas mencionadas anteriormente hacen que se fortalezcan a la organización de la población femenina. Así, Boggio (1990) comenta que, en cuanto a las relaciones del comedor con las organizaciones del barrio, hay una suerte de encapsulamiento hacia adentro que no las hace disponibles al medio social inmediato, sin embargo esto ayuda a las mujeres en el proceso de aprendizaje a organizarse y elaborar sus propios objetivos.

Se concluye, que un comedor popular no se gesta solo por la necesidad de alimentación de la población pobre y extremadamente pobre que se sirve del comedor popular, sino todas las necesidades que satisface mediante una novedosa organización de mujeres.

## **1.2 Forma organizativa de un comedor popular**

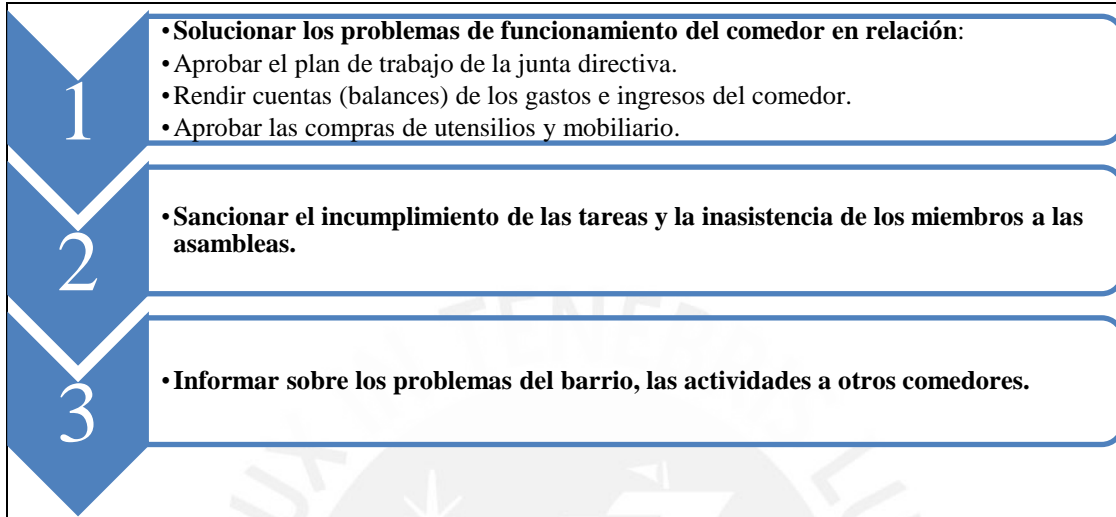
Es preciso afirmar que la organización de un comedor popular ha sido vital para su crecimiento veloz, el bajo costo de alimentación para las socias y su sostenibilidad en el tiempo. Tal como resalta Huamán (1986), la experiencia de los comedores no puede entenderse solo a través de su racionalidad económica, ni a partir de los diferentes componentes que permiten abaratar el costo de la alimentación. Es evidente que lo que ha permitido también su funcionamiento y crecimiento vertiginoso, es la forma cómo se estructura la organización y contenido, es decir las funciones claras de sus integrantes.

Asimismo, existen dos tipos de comedores populares: subsidiados y los autogestionarios (Lafosse, 1984) siendo este último el más estable en su funcionamiento. En ese sentido, “la práctica de estos años ha demostrado que los comedores que mejor funcionan, que mejor servicio dan, que son más estables, que pueden hacer frente a situaciones de crisis son los comedores autogestionarios” (Huamán, 1986, p. 11).

Cabe señalar que para los dos tipos de comedores existe una misma estructura organizacional. Así en estos componentes son: la asamblea general y el comité responsable o junta directiva (Centro Latinoamericano de Trabajo Social, CELATS, 1983). Respecto a la asamblea general, se afirma que es la máxima autoridad del comedor popular, ya que en ella se decide todo lo necesario para su buena marcha y participan todas las socias y dirigentes que

forman parte del comedor, de esta manera los acuerdos que se toman están garantizados por la mayoría de votos que se expresan en la asamblea. Entre sus principales funciones se presentan en la figura 1.

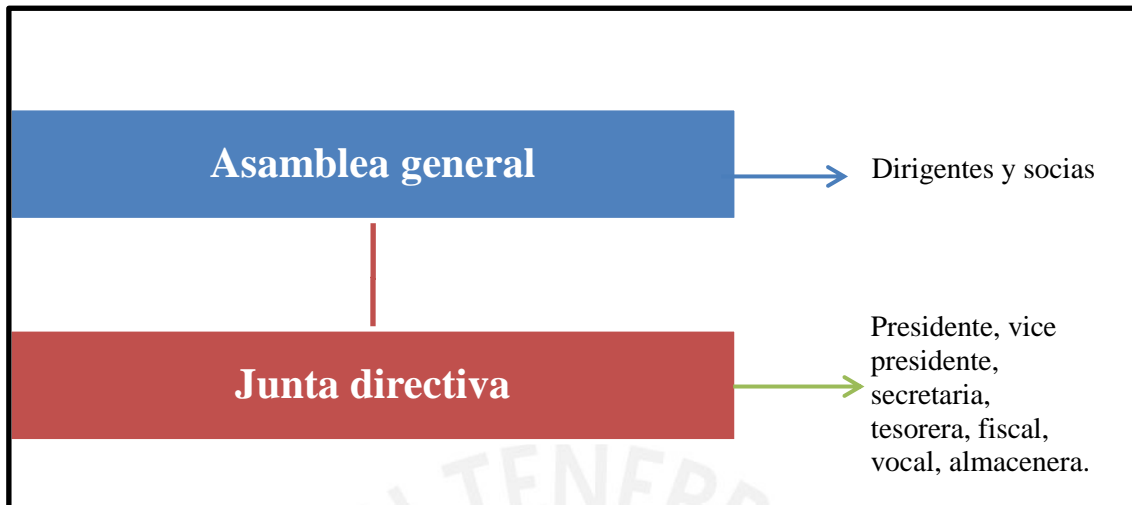
**Figura 1: Funciones de la asamblea general**



Adaptado de: Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS), (1983).

Por otro lado, respecto a la elección de la junta directiva, se señala que cada comedor elige en asamblea su junta directiva, y además cuenta con un reglamento interno que establece normas de funcionamiento y sanciones —aprobadas— por las socias que muchas veces son muy drásticas, como —por ejemplo— suspensión del servicio por una semana (Huamán, 1986). Para ahondar más en el concepto de la junta directiva, se menciona que los comedores independientes cuentan con una directiva, cuya composición es básicamente la misma en todos: una presidenta, una secretaria de actas, una tesorera, una educadora o asistente social y además una encargada de control de peso y talla para detectar a los desnutridos. En las reuniones tratan problemas del comedor y también de la comunidad, así como reciben charlas formativas o de capacitación (Lafosse, 1984).

Además de ello, se resalta también la participación y el compromiso de cada socia. Así, se menciona que “cada beneficiaria es un miembro que no recibe alimentos ni gratuita ni pasivamente. Este aspecto es clave para que perciban el comedor como suyo, fruto de su trabajo y solidaridad. Este es elemento dinamizador para establecer relaciones entre iguales” (Huamán, 1986, p. 12). Asimismo, los cargos y responsabilidades son rotativos, por lo que, todas participan por turnos en el conjunto de tareas para la preparación de alimentos: compra, elaboración de alimentos, reparto de raciones, de limpieza, economía (Huamán, 1986).

**Figura 2: Organigrama de un comedor popular**

Centro Interamericano de trabajo social (2004)

En la figura 2 se aprecia la existencia de una jerarquía vertical con componentes establecidos para normar el orden organizacional dentro de los comedores populares.

### 1.3 Gestión de un comedor popular

A fin de tener el apoyo ininterrumpido del Estado a través de sus programas alimentarios, los comedores populares deben participar como una asociación debidamente registrada, con una planilla de socias inscritas con sus respectivos documentos de identidad y que pertenezcan a la zona donde el comedor popular realizará sus labores de subsistencia (Portilla, 2013, p. 67).

De esta manera, estas organizaciones de la sociedad civil forman parte del programa de apoyo a la labor alimentaria que el Estado promueve para atender las necesidades básicas de los sectores empobrecidos y reciben el financiamiento económico del fondo programa de apoyo a la labor alimentaria, que está conformado por aportes del tesoro público y de los gobiernos regionales o locales, que son distribuidos entre el programa nacional de asistencia alimentaria (PRONAA) y los gobiernos regionales y locales (Caselli, y otros, 2006).

Esta ayuda es muy necesaria, debido a que —gracias a ella— mensualmente se reciben víveres para preparar los alimentos y esto permite cubrir gran parte de los insumos que requiere el comedor. Lo que falta es financiado entre las socias activas del comedor popular.

Asimismo, respecto a la formalización de las organizaciones sociales de base, su formalización ayuda a generar un orden en cuanto al control administrativo y los recursos que estas entidades reciben, por parte del Estado o de instituciones extranjeras, donaciones, etc. La

inscripción en un requisito formal que toda persona jurídica debe obtener para legitimar su existencia. Respecto a la formalización de las OSB, como es el caso de los comedores, se puede observar los estatutos completos de constitución formal de las OSB (Caselli et al., 2006). Para mayor detalle del estatuto de una OSB (ver Anexo B).

En cuanto a las organizaciones sociales de base informales, es decir no inscritas en registros públicos, presentan diversos problemas en cuanto a la forma y al modo cómo actúan ya que —al no existir jurídicamente— es difícil identificar lo relacionado a su representación, objeto, órganos de decisión, manejo de recursos económicos, destino de los bienes en caso de liquidación (Caselli et al., 2006).

Se concluye que los comedores populares que no están debidamente formalizados, presentan una serie de inconvenientes en relación al subsidio que reciben por parte del Estado a través del programa de apoyo alimentario. Los comedores beneficiarios reciben el nombre de comedores populares subsidiados. Por otro lado, los comedores autogestionarios son aquellos que no reciben apoyo del Estado y que en algunas oportunidades son construidos por organizaciones privadas como una ONG, estos comedores tendrían que estar inscritos en la municipalidad para poder esperar un cupo para recibir el apoyo alimentario.

#### **1.4. Comedores populares en Lima Metropolitana**

Para tener un mejor enfoque, se tiene que conocer cuantitativamente a los comedores populares, para así poder tener un panorama de la gran participación de la población femenina en la sociedad civil. Para observar con mayor detalle el crecimiento de los comedores populares de los años 80 y 90 (ver Anexo C).

Se considera pertinente recalcar la diferencia entre los tipos de comedores. Así, Blondet y Trivelli (2004), distinguen dos tipos de comedores, uno que está subsidiado y otro que es auto gestionado, este último se sostiene de sus propios recursos, donde la población femenina se organiza para dar mantenimiento a la implementación (ollas, platos, cocinas, etc.) y para conseguir algo de dinero para poder cocinar día a día. El primero se caracteriza por recibir apoyo del Estado, mientras que el segundo se sostiene de sus propios recursos.

Asimismo, en Lima, unos 2775 son autogestionarios y unos 1930 son subsidiados. Además, los comedores subsidiados trabajan seis días de la semana, mientras que los autogestionarios solo cinco. En la actualidad, más de 100 mil mujeres son socias activas de algún comedor popular (56 mil de comedores autogestionarios y 45 mil de comedores subsidiados). Además, señalan que los comedores populares de Lima Metropolitana diariamente preparan 480,000 raciones de comidas que alimentan a cerca del 6% de la población total de

Lima Metropolitana. En términos económicos, los comedores populares generan diario alrededor de 400 mil nuevos soles por la venta de raciones, de los cuales 25% equivale al subsidio del Estado que se entrega a través del PRONAA (Blondet & Trivelli, 2004). Se muestra a mayor detalle el número de comedores al año 2002 (ver Anexo D).

Finalmente, los comedores —a medida que pasa el tiempo— han ido decreciendo considerablemente. “Muchos comedores habían cerrado, ya sea por la presión senderista o por la de los maridos de las socias que les habían prohibido asistir (...) las secuelas de la guerra fueron graves y se dejan sentir hasta hoy” (Blondet & Trivelli, 2004, p. 43). Esta disminución se ve reflejada en los datos expuestos por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerable al 2012 (ver Anexo E). En el grupo de programas sociales alimentarios y nutricionales existen muchos programas que se ejecutan de manera descoordinada, y con objetivos a menudo yuxtapuestos que se pueden resumir en: reducción de la desnutrición, alivio de la pobreza y mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables (Alcazar, s/f).

### **1.5. El rol de la mujer en los comedores populares**

Las mujeres se organizan para superar necesidades en común para beneficio mutuo. En tal sentido, Galer (1989) afirma que es un grupo humano con propósitos explícitos y maneras comunes de hacer las cosas; esto supone la existencia de elementos como la división de trabajo, delegación de autoridad, mecanismo de comunicación, racionalidad y disciplina.

La participación de la mujer no solo se limita a la necesidad de organizarse para saciar el hambre de su familia sino que también buscan su propio reconocimiento como pieza fundamental de su propio desarrollo y el de su familia. Tal como menciona la autora, se ha analizado la interrelación entre los comedores, como organizaciones populares, partiendo de reconocer que, a lo largo de los últimos diez años, las mujeres —ante el hambre y la necesidad y gracias a su propia iniciativa— a través de su lucha lograron crear una nueva organización, su propia organización como son los comedores populares. Esto va más allá de la satisfacción de necesidades y buscan la promoción de la mujer (Galer, 1989).

No solamente en Lima Metropolitana hubo participación de la población femenina sino también en las provincias: “En la actualidad, estas organizaciones se han convertido en espacios que permite salir a las mujeres de sus hogares para conseguir satisfacciones personales” (Cueva & Millán, 2000, p.7). Tocón (1998) constata para el caso Chimbote, que las madres se reúnen de dos a tres horas, dos veces por semana, a pesar de no recibir la ayuda alimentaria durante largos períodos, con el fin de cumplir actividades comunales y educativas.

Entonces pues, podemos deducir que las mujeres que participan en comedores populares poseen ciertas características de mujeres organizadas y se preocupan por su entorno, estas características las vuelcan en sus labores cotidianas como la preparación de sus alimentos, la participación en la solución de los problemas en su entorno.

### ***1.5.1 El liderazgo de la población femenina en los comedores populares***

La mujer encuentra en los comedores populares un espacio de interrelación en donde es importante, necesaria y muy útil, por lo que refuerza su autoestima. Así, (Blondet & Trivelli, 2004) sostiene que, además del servicio de alimentación, la organización les da seguridad y les refuerza la autoestima. Por lo tanto, asistir a una organización es una manera de superar el aislamiento doméstico, de socializar y de formar parte de una red que otorga un importante soporte afectivo.

Justamente la mujer encuentra un espacio de liderazgo en el comedor, ya que este es un comedor autogestionario:

“En cuanto al liderazgo, nos encontramos con una cohorte de mujeres dirigentes que, a pesar de haber vivido un proceso de emancipación como líderes sociales de sus comunidades, por la precariedad de su formación, por la característica de un mercado deprimido y de una arena política caótica y sin partidos, no logran encontrar aún una manera de traducir esta experiencia social en el lenguaje del bienestar económico o del poder político” (Blondet & Trivelli, 2004, p. 46).

Se concluye que la población femenina tiene participación activa y sobre todo podemos ver que cada vez más esto está en crecimiento. De esta manera, se afirma que los comedores populares fueron el espacio trascendental para que la población femenina pueda lograr su participación en la sociedad civil. Así también, se menciona que los comedores populares no solo dan solución a la alimentación, y capacitación, sino que también ayudan a que la población femenina pueda identificar su rol en la sociedad civil, una muestra clara es la mayor participación política de la población femenina en, por ejemplo, las elecciones presidenciales y municipales, donde en muchos alcanzan su objetivo.

## **2. Competencias emprendedoras**

En este capítulo, se acerca al lector el concepto de competencias emprendedoras y, para ello, se considera oportuno desglosar el término compuesto en dos aspectos descriptivos: competencias y emprendimiento; para luego, cohesionar los términos e introducir el concepto de competencias emprendedoras.



## 2.1. Definición de competencia

A continuación se presentan definiciones realizadas por autores que han investigado sobre el tema de competencias fuertemente vinculado al marco teórico de la gestión de personas.

En primer lugar se entiende a competencia, según Senlle (2002), como la capacidad de enfrentar situaciones de trabajo que implica la posibilidad de solucionar problemas, tomar decisiones, evaluar consecuencias y participar en la mejora continua. Asimismo, Villarán (2013) la describe como la capacidad que tiene toda persona para construir y utilizar conocimientos, resolver problemas, tomar iniciativas y desempeñarse con eficacia, eficiencia y satisfacción en cualquier aspecto de su realidad. En términos sencillos, Alles (2003) relaciona y conjuga el término competencia con cantidad y calidad de una determinada característica en la personalidad del colaborador para lograr alcanzar metas en una organización.

Por su parte, McClelland (1999), pionero en incluir el concepto de competencias desde la perspectiva del mercado laboral, en los años 70, propuso que en lugar de los expedientes académicos y los coeficientes de inteligencia de los trabajadores, se debía poner mayor atención a las características y comportamientos de ellos.

La definición de competencia según Spencer y Spencer (1993), da por entendido que es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Así se presenta la siguiente tabla 1 para afianzar el concepto descrito.

**Tabla 1: Significado de competencias**

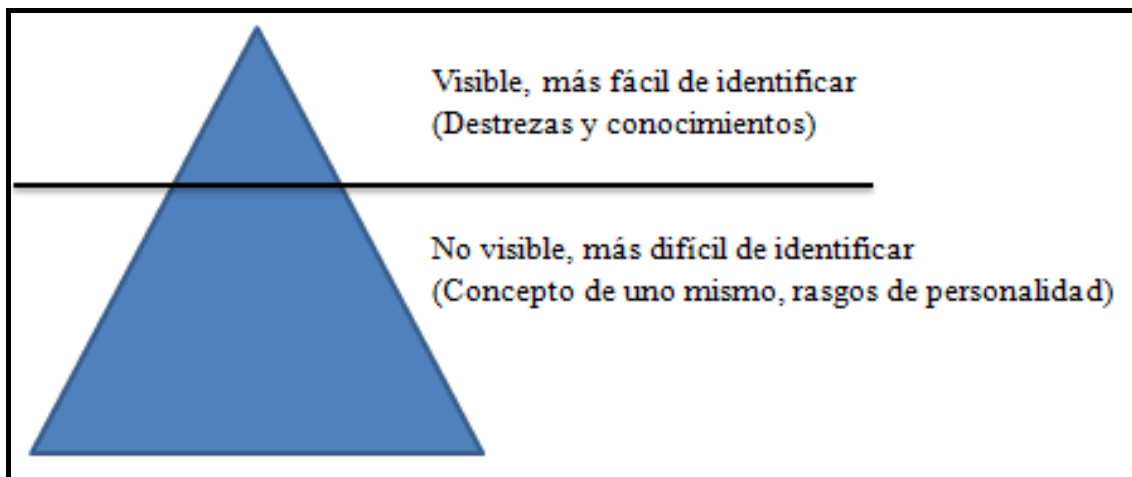
Característica Subyacente	Causalmente relacionada	Estándar de efectividad
Competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.	La competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.	La competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Adaptado de: Spencer y Spencer (1993)

Continuando con Spencer y Spencer (1993), ellos mencionan que son cinco los principales tipos de competencias: motivación, los intereses que una persona considera o desea consistentemente; características, características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información; concepto de uno mismo, es decir valor o imagen propia de una persona; conocimiento, la información que una persona posee sobre áreas específicas; y habilidad, la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Por último, estos autores introducen el “modelo del iceberg”, donde dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar -como las destrezas y conocimientos- y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. De esta manera se presenta en la figura 3 la ejemplificación de lo mencionado por dichos autores (Spencer y Spencer, 1993).

**Figura 3: Modelo del iceberg**



Adaptado de: Spencer y Spencer (1993)

Por otro lado, según Alles (2008), el término de competencia hace referencia a características de personalidad que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Además señala que las competencias se clasifican en competencias cardinales y específicas. Las primeras hacen referencia a la posesión que todos los integrantes de la organización deberían poseer, y la segunda son definidas por un grado de especialización de funciones en determinada área.

Asimismo, esta autora, menciona que las competencias se limitan a un campo conductual, es decir que remueve el tema de conocimientos en su definición y agrega que las competencias son necesarias dentro de una persona y una organización, porque generan un comportamiento exitoso para una tarea, y a su vez -al relacionarse con los conocimientos- se constituye la base del desempeño, lo cual marca la diferencia en una persona (Alles, 2010).

De lo referenciado anteriormente se cita a Leboyer (1997), para complementar el concepto de competencias, donde se define como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales son transformadas en más eficaces para una

situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Asimismo, la autora presenta un listado de competencias universales, que están condensadas en la tabla 2.

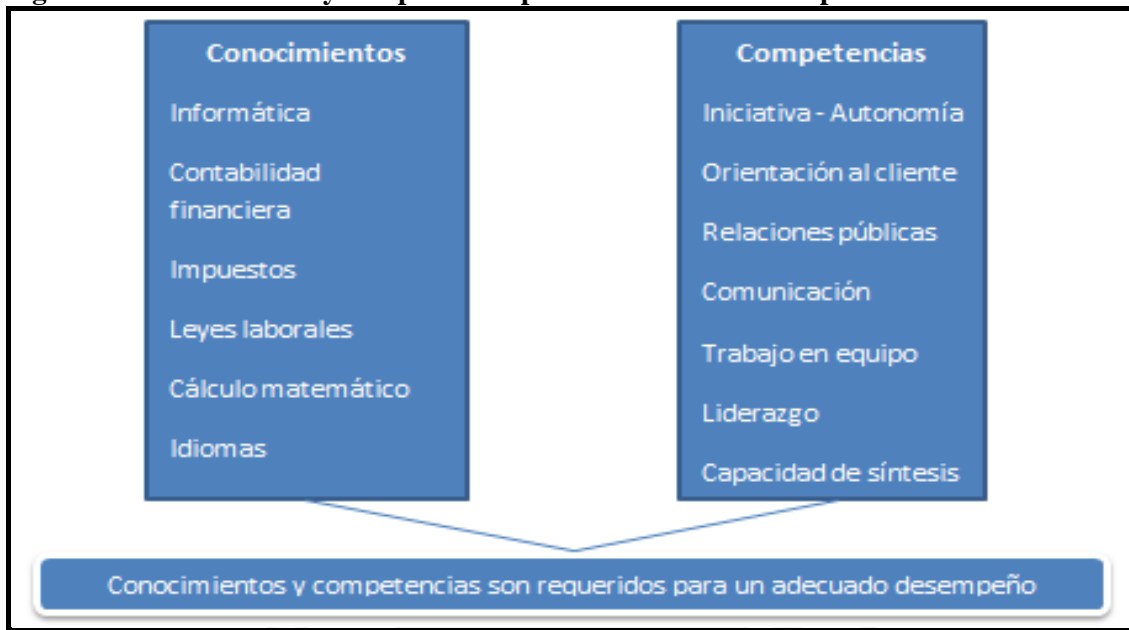
**Tabla 2: Competencias universales**

Presentación oral.	Planificación y organización.	Tenacidad.
Comunicación oral.	Delegación.	Negociación.
Comunicación escrita.	Control.	Vocación para el análisis.
Análisis de problemas de la organización	Desarrollo de sus subordinados.	Sentido común.
Comprensión de los problemas de la organización.	Sensibilidad.	Creatividad.
Análisis de los problemas de fuera de su organización.	Autoridad sobre grupos e individuos.	Toma de riesgos.
Comprensión de los problemas de fuera de su organización.	Motivación	Conocimientos técnicos y profesionales.
Energía.	Apertura a otros intereses.	Iniciativa.
Tolerancia al estrés.	Adaptabilidad.	Independencia.

Adaptado de: Levy-Leboyer (1992)

Por su parte, Alles (2008), menciona que la conjunción entre conocimientos y competencias aseguran y hacen viable un desempeño adecuado para poder alcanzar metas personales que repercutirán de manera positiva a los intereses organizacionales. Se presenta en la figura 4 la distribución que la autora realiza para enlistar los conocimientos y competencias necesarios para lograr un adecuado desempeño en las organizaciones.

**Figura 4: Conocimientos y competencias para el adecuado desempeño**



Adaptado de: Alles (2008)

Una vez ya mencionado las definiciones de competencia, se deja establecido que para la presente investigación alude a la toda capacidad de un individuo de enfrentar situaciones para la toma de decisiones en beneficio personal u organizacional. Debe quedar claro que si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas, estas sirven para complementar las competencias conductuales que determinan un comportamiento eficaz, y así poder lograr una diferenciación entre sus pares. A continuación se procede a incluir el término emprendimiento.

## 2.2 Definición de emprendimiento

La palabra emprendimiento viene del francés “entrepreneur”, que significa pionero, y se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta. Es también utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto. Esta persona, denominada emprendedor, es quien se compromete a organizar, gerenciar y asumir los riesgos de un negocio (Uribe y Fernando, 2013).

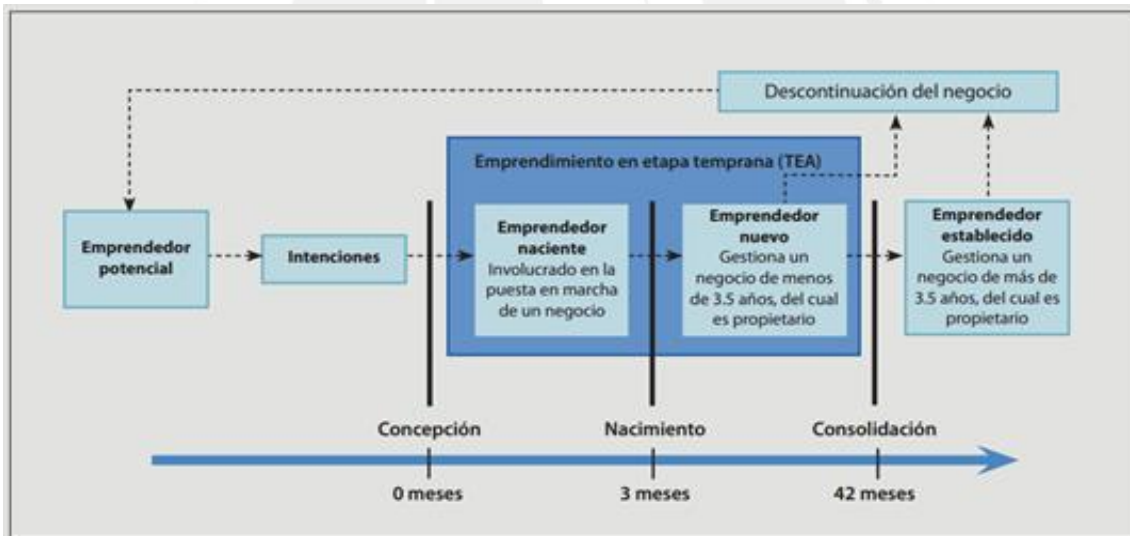
Para algunos autores el emprendimiento es considerado un concepto nuevo; sin embargo, siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad. El emprendimiento permite a los seres humanos salir adelante de forma novedosa, y para ser emprendedor se requiere contar con habilidades individuales y colectivas. “Una de las razones por las cuales este término se ha vuelto importante en la última década es el resurgimiento de la manera como se han manejado las situaciones económicas y cómo éstas han sido superadas con nuevas ideas” (Jaramillo, 2008, p. 1).

Por su parte, Rodríguez (2009), menciona que Schumpeter referencia por primera vez el término *entrepreneur* en relación a emprendedores y empresarios, cuyas actividades provocan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios, asimismo dicho autor utilizó el concepto de destrucción creativa para describir el proceso de transformación que acompaña a las innovaciones.

Además, Uribe y Fernando (2013) en base al informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) caracterizan al emprendimiento según su propósito: emprendimiento por subsistencia o por necesidad y emprendimiento por oportunidad. El primer concepto hace alusión a individuos que no tienen otra opción de generar ingresos y optan por poner en marcha una empresa al no contar con otras oportunidades de trabajo; y el segundo concepto alude a individuos que cuentan con conocimientos para la toma de decisión de crear una empresa, dentro de posibilidades de generación de ingresos, y vislumbran la oportunidad empresarial.

Por otro lado, según el modelo conceptual del GEM, se toma en cuenta tres aspectos fundamentales sobre el emprendimiento, tal como se aprecia en la Figura 5.

**Figura 5: Proceso emprendedor**



Adaptada de: Uribe y Fernando (2013).

En primer lugar, la GEM entiende el emprendimiento como un proceso, cuyas fases comprenden: la intención de emprender, el diseño del proyecto, la ejecución y la consolidación- o discontinuación- de un negocio. En segundo lugar, el proceso es realizado por individuos con actitudes y aspiraciones, que influyen y son influidos por su sociedad. Por último, se basa en el concepto de la contribución de los emprendedores hacia la economía nacional (Serida, Nakamatsu, Borda, y Morales, 2013).

Una vez entendido al emprendedor como agente dinamizador económico y empresarial es preciso introducir la orientación social. Este término es relativamente nuevo y va teniendo mucha resonancia en la actualidad, pues plantea que el emprendedurismo social está atrayendo montos crecientes de talento, dinero, y atención. Pero junto a su popularidad en aumento, hay poca certeza acerca de qué es exactamente un emprendedor social y qué hace (Kliksberg, 2011).

A pesar de que el emprendimiento se asocia comúnmente a la creación de valor empresarial, existen diversas vías que aportan al desarrollo socioeconómico. El emprendimiento social es un concepto nuevo, que no persigue principalmente lograr un beneficio propio, sino cuenta con un enfoque transformacional dentro el entorno social para facilitar alternativas de solución a personas que les resulta difícil valerse por sí mismas para afrontar sus problemáticas (Salinas y Osorio, 2012).

En Kliksberg (2011), se subraya que los emprendedores sociales tienen una misión social explícita en mente, cuyo objetivo es convertir al mundo en un hogar mejor. Ello afecta cómo miden su éxito, y cómo estructuran sus organizaciones y la mejor medida de éxito para un emprendedor social no es cuántas ganancias hizo, sino cuánto valor social creó.

Según Wompner (2012), es sumamente importante darle la importancia a los emprendedores porque son los medios para el desarrollo económico y social de los países. Además, fomentar el crecimiento cuantitativo de los emprendedores en el mundo generará un impacto positivo en su entorno, la iniciativa de uno de ellos puede estar transformada en una movilidad social.

Además, en cuanto a la actividad emprendedora de la mujer peruana con nivel de educación inferior -con secundaria incompleta o menor a ella- es predominante, comparado con los emprendimientos masculinos. También a mayor nivel educativo del emprendedor, mayor es la probabilidad de que emprenda por oportunidad. No obstante, en los emprendimientos por oportunidad, el porcentaje de emprendedores varones con educación postsecundaria (57%) es mayor que el de las mujeres con el (44%), mismo nivel educativo (Serida et al., 2013).

Como se puede apreciar el concepto de emprendimiento social es materia de estudio de diversos autores. Para efectos de la presente investigación de tesis va quedando entendido la diferencia entre el concepto tradicional de emprendimiento y emprendimiento social. En ese sentido en el campo del emprendimiento social son factores críticos las competencias emprendedoras de toda aquella persona que trabaje por alcanzar objetivos colectivos.

### 2.3. Competencias emprendedoras

A continuación se presentan los términos que están fuertemente vinculados al concepto de “competencias emprendedoras” con el fin de reconocer la complejidad de su terminología y enriquecer dicho término. Respecto a habilidades blandas se sostiene que:

Están comprendidas por la inteligencia social e intrapersonal. Y entre ellas están: el pensamiento crítico (que permite procesar información, sacar conclusiones y tomar decisiones); el trabajo en equipo (tener la capacidad de realizar trabajo colaborativo con los pares); y el liderazgo, traducido en la capacidad de dirigir a los pares y la habilidad para comunicar ideas adecuadamente (Gardner, 2011, p. 50).

Asimismo, se entiende por habilidades sociales como la capacidad de interactuar con los demás en un contexto social dado de un modo determinado que es aceptarlo y valorado socialmente, y que al mismo tiempo es personalmente beneficioso, mutuamente beneficioso para los demás (Camacho, 2012).

En cuanto a la capacidad emprendedora es un elemento importante para el desarrollo y para las interacciones entre las personas. Estas deben estar más preparadas para aprovechar oportunidades que generen nuevos procesos productivos para crear su propio empleo, mejorar su calidad de vida y proyectarse a futuro (Fundación Romero, s/f).

Por último, las competencias blandas son un número de capacidades necesarias para aprender y desenvolverse eficientemente en el trabajo. Asimismo Singer, Guzmán y Donoso, (2009) sostienen lo siguiente: genéricas o conductuales, constituidas por habilidades interpersonales y con predisposición a aprender; básicas o esenciales, son las adaptativas al cambio con orientación de servicio y trabajo en equipo; y técnicas o funcionales, relacionado a la descripción del cargo a desempeñar con la interacción de personas para apoyar, entrenar o supervisarlos.

Ahora bien, para definir el ámbito en donde se desenvolverán estas competencias se tiene que tener en claro el propósito de su uso. Según Fernandez y Fernandez (2010), las competencias emprendedoras cuentan con aristas interpretativas: la primera relacionada al dominio de capacidades, cualidades personales y comprensión económica; la segunda vinculada específicamente a la creación de empresas.

No obstante, aproximándose al ámbito de la generación de valor social, Martínez & Carmona (2009) mencionan que las competencias emprendedoras se relacionan con la búsqueda de la autonomía de la persona y con la orientación hacia su autorrealización, como medio

promotor de actividades relacionado íntimamente a la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad.

Para efectos de ampliar el panorama de las competencias emprendedoras dentro de un ámbito profundamente social se compilará algunos conceptos que se rescata por algunos autores (ver Anexo F).

Se aprecia en el anexo F, las competencias básicas que todo emprendedor social debe poseer para el logro de metas. Estas descripciones de competencias emprendedoras dentro del ámbito social brindan un mejor manejo del término, debido a que no únicamente estas existen bajo un ámbito meramente organizacional empresarial sino que también existe el sector social con sus particulares implicancias. No obstante, en el presente caso de estudio las protagonistas son mujeres, aquellas líderes de los comedores populares que en definitiva buscan el beneficio social de su comunidad, calzando así con las características de competencias emprendedoras como más adelante se profundizará.

#### **2.4 Competencias emprendedoras para el presente estudio**

Para reconocer el protagonismo de la mujer emprendedora peruana se cita un estudio realizado por Avolio (2008), donde se afirma que existe una configuración de dos factores asociados al entorno de la mujer para optar por el emprendimiento: a) la existencia de personas cercanas que impulsan y apoyan en el emprendimiento y b) la presencia de un modelo de empresario que sirve de referente para la mujer.

Una vez tipificados los conceptos concernientes a competencia y competencias emprendedoras, bajo la proposición de diversos autores, -se procede a aterrizar las competencias que la presente investigación se fundamentará.

Identificando el posible universo de competencias emprendedoras, se revisó el modelo pertinente para medir y/o testear esas competencias al sujeto de estudio: dirigentes de comedores populares dentro de los años 2009-2011. Este modelo es propuesto por McClelland (1999), cuyo insumo previo fue el análisis y agrupamiento de competencias acorde a su realidad. El Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE PUCP) aplica esta perspectiva debido a la forma detallada de visualizar las competencias, y de este modo usarlas como principal eje para recolectar información de data primaria, gracias a la aplicación de un test con modalidad de censo para recabar información de las dirigentes de comedores populares en Lomas de Carabayllo. Para mayores detalles (ver Anexo G).

Se presentan las 16 competencias emprendedoras que comprenden el modelo elegido (CIDE, 2012).



- **Planificación sistemática:** se refiere a la capacidad de planificar los deberes dividiendo las tareas que demandan más trabajo en tareas de menor trabajo con plazos previamente definidos.
- **Monitoreo:** se refiere a una persona que constantemente revisa sus planes, considerando los resultados obtenidos y los cambios circunstanciales.
- **Capacidad de trabajar con riesgos calculados:** se refiere a una persona que evalúa alternativas y calcula riesgos deliberadamente, y si bien se coloca en situaciones que implican riesgo, trabaja para reducirlos.
- **Persistencia en la resolución de problemas:** se refiere a la persona que se enfrenta a los obstáculos o dificultades y que incluso cambia de estrategias con tal de superarlo.
- **Establecimiento de metas:** se refiere a la capacidad de la persona en establecerse metas y objetivos desafiantes que tienen un significado personal.
- **Esfuerzo por buscar calidad:** se refiere al entusiasmo por la necesidad de mejorar la calidad y así garantizar que se cumplan o se excedan normas de excelencia.
- **Iniciativa:** se refiere a la persona que hace las cosas antes de que se lo pida o a ser antes obligado por las circunstancias.
- **Búsqueda de oportunidades:** se refiere a la persona que aprovecha oportunidades fuera de lo común para comenzar un negocio, obtener financiación, equipamientos, terrenos, local de trabajo, etc.
- **Autoconfianza:** se refiere a la persona que mantiene su punto de vista, incluso frente a la oposición o a resultados inicialmente no estimulantes y también demuestra confianza al momento de enfrentar un desafío.
- **Persistencia:** se responsabilizan personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.
- **Compromiso:** se refiere a hacer un sacrificio personal o realiza un esfuerzo extraordinario para completar una tarea.
- **Optimización de la red contactos:** busca desarrollar y mantener relaciones comerciales para utilizar a personas claves como aliados para conseguir sus propios objetivos.
- **Persuasión:** se refiere a la persona que utiliza deliberadamente estrategias para influir o convencer a otros.
- **Búsqueda de autonomía:** busca autonomía con relación a las normas y controles de otros.
- **Búsqueda de informaciones:** se dedica personalmente a la obtención de información de clientes, proveedores y competidores, e incluso consulta a especialistas buscando asesoría técnica o comercial.

- Esfuerzo por buscar la eficiencia: se refiere al entusiasmo por la necesidad de hacer las cosas mejor, más rápidas y/o más baratas.

Una vez enlistada las 16 competencias adaptadas por el CIDE, se debe mencionar que estas son las características que todo emprendedor exitoso debe contar, sin embargo es importante señalar que existen niveles y, en este caso, son medidas por una escala tipo Likert.

### **3. Las herramientas de gestión**

En este espacio se presenta a las herramientas de gestión como medio, técnica o instrumento para tomar acciones necesarias que creen valor a una organización. La misión y los objetivos de una organización determinan las acciones en el corto o largo plazo mediante herramientas en las etapas de planificación, organización, dirección y control (Fayol, 1972).

Es conveniente hacer espacio al rol protagónico que tiene un gestor en una organización y dejar en claro cuál es su fin dentro de una organización. Para Nunes (2012), de acuerdo con el concepto clásico desarrollado por Fayol (1972), el gestor es la persona que se encarga de la interpretación de los objetivos propuestos por la organización y actúa a través de la planificación, de la organización, liderazgo o dirección y del control o verificación con el fin de alcanzar estos objetivos.

#### **3.1 Funciones del gestor**

Es necesario mencionar cuáles son las funciones del gestor dentro de las funciones administrativas, cuya participación es necesaria para el logro de sus objetivos. Según Fayol (1972), son cuatro: planificar, organizar, dirigir y controlar. Vale decir que este modelo tiene como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado. En la tabla 3 se aprecia las funciones del gestor.

**Tabla 3: Funciones del gestor**

FUNCIÓN	DEFINICIÓN	ACTIVIDAD
PLANIFICAR	Predeterminar un curso de acción.	1. Diagnosticar y pronosticar 2. Especificar objetivos 3. Diseñar y seleccionar estrategias 4. Programar y presupuestar 5. Fijar procedimientos y crear políticas
ORGANIZAR	Disponer y relacionar el trabajo para el logro eficiente de los objetivos.	6. Definir la estructura de la organización 7. Establecer líneas de comunicación 8. Describir y evaluar cargos 9. Establecer líneas de mando 10. Seleccionar, orientar y capacitar al personal
DIREGIR	Orientar las acciones de una organización hacia un determinado fin.	11. Delegar y supervisar 12. Motivar y consignar 13. Dar orientaciones y ordenes
CONTROLAR	Monitorear los procesos, formulados en base a sus metas y objetivos.	14. Establecer sistema de información de rendimiento y estándares 15. Realizar controles periódicos y finales 16. Adoptar medidas correctivas 17. Recompensar y reconvertir

Adaptado de: Fernández (2012)

Se entiende a planificación como el proceso sistemático de toma de decisiones que un individuo o grupo persigue como meta en el futuro. Asimismo, la organización está compuesta por la rama funcional y divisional, la primera relacionada a trabajos especializados y la segunda a la agrupación de acuerdo a la organización (Bateman y Snell, 2009).

En cuanto a la dirección, se clasifica según el nivel del alcance de las actividades que van a ser dirigidas. Los tipos de dirección son la dirección global que está conformada por las decisiones tomadas por el consejo directivo y gerencia general; la dirección departamental que está conformada por las decisiones tomadas por las gerencias de cada área y jefaturas de alto nivel; y por último, la dirección operacional que está conformada por las decisiones tomadas por jefaturas de nivel medio y nivel bajo (Robbins & Coulter, 2005).

Finalmente, en el control siempre deben establecerse indicadores de desempeño para monitorear los procesos, formulados en base a sus metas y objetivos. Para comprobar que estos objetivos se cumplan, se lleva a cabo la cuarta función administrativa (Bateman y Snell, 2009).

Se concluye que el gestor es aquel profesional que desarrolla planes estratégicos y operativos, establece las reglas, políticas y procedimientos que mejor se adapten a los planes desarrollados por la organización, por lo que las funciones del gestor son aquellas que le indican qué es lo que tiene que hacer sirviéndose de las herramientas de gestión para alcanzar los objetivos de la organización a la que pertenece.

### 3.2 Herramientas de gestión

Este concepto es vital para esta investigación, por lo que se menciona que las herramientas de gestión son un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la organización con el fin de tomar decisiones adecuadas. De esta manera la dirección de la organización puede planear que corrijan los puntos débiles que amenacen su futuro y aprovechar sus puntos fuertes para maximizar el logro de sus objetivos (Iriarte, 2003).

Asimismo, las herramientas de gestión aluden al conjunto de instrumentos de gestión que se utilizan para gerenciar una organización, es decir, son los medios que se utilizan para facilitar el diagnóstico o formular presupuestos, en la etapa de planificación, organización, dirección y control (Bobadilla, 2004).

Para cerrar este concepto, dicho autor menciona que las herramientas de gestión son utilizados indistintamente en cualquier tipo de acción colectiva organizada, pública o privada, con o sin fines de lucro: con miras a lograr resultados eficientes y eficaces (Bobadilla, 2004). Se presenta en la tabla 4 la incidencia que las herramientas de gestión tienen dentro de la gerencia social y cuáles son sus alcances.

**Tabla 4: Herramientas de gestión**

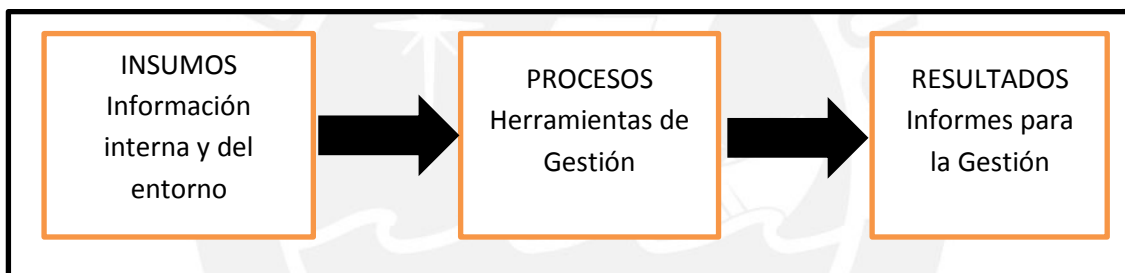
<p><b>MARCO CONCEPTUAL</b></p> <p>Capital social- Empoderamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Confianza</li> </ul>	<p><b>SIGNIFICADO DE LA GERENCIA SOCIAL</b></p> <p>Implica la orientación y adaptación de bienes públicos y semipúblicos que se co-gestionan de manera intersectorial o interinstitucional; busca garantizar una cooperación racional que produzca beneficios selectivos y compartidos entre los actores miembros de la colectividad en la cual se ejecuta el programa o proyecto de desarrollo.</p>	<p><b>La gerencia social en el nuevo siglo</b></p>
<p><b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Estructura organizativa y estilos de gestión</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Negociación de conflictos</li> <li>• Gestión de recursos humanos</li> </ul>	<p><b>HERRAMIENTAS DE GESTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de planificación (estratégica, participativa, programática y operativa).</li> <li>• Diseño de proyectos de marco lógico</li> <li>• Sistemas de información (monitoreo y evaluación)</li> <li>• Sistemas de evaluación de desempeño</li> <li>• Diagnóstico situacional/organizacional</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Técnicas de manejo y resolución de conflictos</li> </ul>	
<p><b>“Desarrollo sostenible y equitativo mediante la co-gestión”</b></p>		

Fuente: Bobadilla (2004).

Cada herramienta de gestión aporta utilidades específicas para el análisis de temas acotados, es por eso que para una gestión integral de una organización se necesita utilizar diversas herramientas. La elección de las herramientas que debe utilizar la empresa tendrá relación directa con las características de la misma (Iriarte, 2003).

Se concluye que las herramientas de gestión son el conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para diagnosticar una situación en una organización, esta puede ser de cualquier tipo como privada, pública o social. Además, se puede resaltar que estas herramientas o instrumentos son muy útiles y necesarios para gerenciar un proyecto, un programa de desarrollo social u organización en marcha bajo un marco estratégico y operativo. Finalmente, se señala que para el presente estudio estas herramientas de gestión son uno de los factores de éxito para logro de la sostenibilidad en una organización tal como se presenta en la figura 6.

**Figura 6: Las Herramientas de gestión como medio para el logro de resultados**



Adaptado de: Iriarte, (2003)

### 3.3 Tipos de herramientas de gestión

Luego de comentar y describir acerca de los cuatro roles del gestor, se presentan algunas de las principales herramientas de gestión que son recurrentemente utilizados en las organizaciones de los tres sectores como son empresariales, pública y sociales. Por lo que, a continuación se muestran diversos tipos de herramientas de gestión que tienen por función esclarecer puntos clave para promover eficiencia en la toma de decisiones organizacionales.

Se deja entendido que las siguientes herramientas de gestión son medios recurrentes dentro de una organización para buscar alcanzar objetivos estratégicos. La planificación estratégica, es una metodología o herramienta de trabajo participativo que, a través de una serie de pasos previamente fijados, permite definir objetivos y metas para mejorar las condiciones de vida de una localidad (Dejo, 2003). Asimismo, (Chiavenato, 2007) clasifica la planeación en tres tipos. El primero, la planeación estratégica que está proyectada a largo plazo, abarca todos los recursos y áreas de la organización; la planeación táctica: proyectada a mediano plazo,

efectuado por departamentos y procura cumplir los objetivos de su propia área; y por último, la planeación operacional: proyectada a corto y/o inmediato plazo.

Otra herramienta utilizada es el Análisis DAFO la que se presenta en la tabla 5, cuya función es anticiparse a los problemas. Esta herramienta plantea acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas (Emprendedores, 2012).

**Tabla 5: Estrategias DAFO**

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Fuente de: (Emprendedores, 2012)

Asimismo, el *Balance General* es un campo que se aproxima a la contabilidad en el sentido que se efectúen registros de activos y pasivos, para realmente conocer cuál es el estado de cuenta de la organización. Asimismo, se clasifica en dos grandes grupos: activos corrientes y activos no corrientes. Las deudas pueden ser a terceros o a los accionistas. En el primer caso se llaman pasivos y en el segundo patrimonio (Briceño, 2009).

Para tener una visión de la marcha futura de la organización y las alternativas de acción que esta tiene, el *presupuesto* es una herramienta de gestión muy potente. Este está basado en estimaciones futuras y revisa de forma integral a toda la organización teniendo en cuenta su misión, visión, trayectoria, cultura y su estructura (Iriarte, 2003)

Asimismo, para la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico es vital contar con un *plan operativo anual*, que emerge del plan de largo plazo y se basa en objetivo, estrategia, meta y acción (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, s/f).

Se revisó los documentos de gestión de la federación de comedores autogestionarios de Lima y Callao y de la Asociación Coordinadora distrital de Clubes de Madres - Comedores Populares que describen las responsabilidades y limitaciones de cada integrante, con el fin de conocer específicamente las funciones de las dirigentes y socias integrantes de un comedor popular. Una vez revisado estos documentos, el organigrama, Manual de Organización y

Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como los manuales de algunos comedores y municipios, se estableció definir que estas herramientas son las que marcan la pauta para buscar optimizar recursos materiales como humanos.

Así, el Programa pro Descentralización, PRODES, (2005), señala que el MOF describe las características, relaciones internas y tareas básicas de una organización. Pretende proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades y las condiciones que exige el puesto para poder desempeñarlo adecuadamente.

Respecto al Reglamento de Operaciones y Funciones, Municipio al día (2008) comenta que el ROF es el Reglamento de Organización y Funciones, que se constituye en un documento técnico normativo de gestión institucional que establece, en primer lugar, la estructura orgánica de la entidad; en segundo lugar, las funciones generales y específicas de la entidad y de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas; y en tercer lugar, las relaciones de coordinación y control entre órganos. Este instrumento de gestión formaliza las competencias de cada área dentro de la organización y en función a ello se puede determinar las responsabilidades que le corresponde en el logro de los objetivos institucionales.

En el siguiente punto se reconoce a las herramientas recurrentemente utilizadas en comedores populares y se efectúa el vínculo con las herramientas de gestión que se estilan usar en organizaciones empresariales, públicas y sociales.

### **3.4 Herramientas utilizadas para el estudio de caso**

Se señala, luego de revisar diversos autores menciona respecto a las herramientas de gestión en las OSC, se señala que existen otras herramientas de gestión con una mayor aproximación y de mayor utilidad para una organización social de base como es un comedor popular como se menciona en Portilla (2013), como los que se mencionan a continuación:

- a. Estatuto, documento que contiene los rubros de denominación, fines y objetivos, estructura, organización, capital social, fondos, elección y renovación de cargos, este es aprobado por la asamblea general de socias.
- b. Reglamento interno, el cual comprende un conjunto de normas aprobado por la asamblea general, y es elaborado por los integrantes del comedor que regula las distintas actividades de su vida orgánica, como el funcionamiento de los turnos de cocina, limpieza y otras actividades.

- c. Libro de actas contiene el estatuto, reglamento interno y el desarrollo de las asambleas generales, sirve principalmente para dejar entendido cuál es la toma de decisiones sobre el manejo de actividades a realizarse tanto dentro como fuera de los comedores.
- d. Archivo de actas, son los registros de entrega de alimentos foliadas y archivadas en un folder ordenada por fechas
- e. Padrón de socias, contiene los nombres, fotografías y familiares de las socias.
- f. Cuaderno de almacén, este es para el registro de ingreso y salida de alimentos.
- g. Cuaderno diario de menús para controlar la distribución de raciones entre socias y beneficiarias.
- h. Registro de bienes, en donde se registran los bienes, equipos y menaje recibidos para el comedor.
- i. Documento de balance, son compuestos por comprobantes de pago como boletas de venta, facturas y recibos que prueban el gasto realizado de la asignación económica.

En base a la teoría antes revisada sobre herramientas de gestión para organizaciones de la sociedad civil y específicamente herramientas de gestión para una OSB como lo es un comedor popular, se visualiza en la Tabla 6 a las herramientas de gestión para el presente estudio de caso.

**Tabla 6: Conexión entre herramientas de gestión de OSC y OSB**

	Herramientas de Gestión OSC	Organización social de base (comedor popular)
<b>Gestión de una organización social de base: comedor popular</b>	El manual de organización y funciones (MOF)	Estatuto Libro de Acta Cuaderno diario de menús
	El planeamiento anual operativo (POA)	Cuaderno de cronograma de actividades
	El Reglamento de organización y de funciones (ROF)	Reglamento interno

Luego de haber descrito los conceptos de competencias emprendedoras y herramientas de gestión y definido sus alcances, es conveniente presentar al concepto que se encuentra directamente ligado a estas dos para atribuir real importancia a la relación de interdependencia que se está postulando en la presente investigación.



## 4. Sostenibilidad

Una vez presentadas y analizadas los dos conceptos previos se procede a abordar el tercer concepto: sostenibilidad. Este concepto es investigado y/o estudiado por varios autores como una variable imperante para el aseguramiento de las actividades de una organización a través del tiempo, no obstante, su orientación en la literatura mayormente está dirigida a abordar temas ambientales o financieros-económicos.

Se realiza a hacer una breve revisión sobre las implicancias del concepto de sostenibilidad en sus distintas aristas y se aterrizará al concepto vinculado a una organización sin fines de lucro de la sociedad civil.

Esta revisión permite aterrizar el tema de interés en la presente investigación: la sostenibilidad organizacional. Se hace referencia como marco base inicial la propuesta de Moore (1998) sobre las capacidades que giran en torno a sus tres pilares, con el objeto de asegurar la sostenibilidad de una organización: visión, recursos y organización. Sin embargo, en la literatura se ha visto importante hacer una relación con algunos aspectos o dimensiones que se acercan más a la naturaleza de nuestro sujeto de estudio.

Es en relación a lo último mencionado, se introduce el concepto de sostenibilidad vinculado a tres dimensiones en una Organización de la Sociedad Civil (OSC). Es así que Lay (2012), describe la existencia de tres factores que explican la dimensión interna en una organización: financiera, organizacional y de desempeño; y en cuanto a la externa, estudiada y reconocida por el entorno, la comunidad y/o las instituciones gubernamentales que hacen viables la continua operación de la organización. Sin embargo para el presente estudio se analizará única y exclusivamente la dimensión interna.

Una vez presentado al concepto de sostenibilidad organizacional y luego de haber definido nuestro sujeto de estudio surge la conveniencia de hacer uso de un modelo teórico que se aproxime a la naturaleza de una organización sin fines de lucro. Se rescata el modelo investigado por Lay (2012), donde se mencionan y desarrollan cuáles son los factores críticos de la sostenibilidad organizacional en una OSC. Primero, la capacidad operacional; segundo, la capacidad para la generación de valor social; tercero, la profesionalización de la gestión; cuarto, el desarrollo organizacional; y por último, el enfoque intergeneracional, sucesión.

### 4.1 Una aproximación a la sostenibilidad

Se procede a describir el término sostenibilidad por parte de algunos autores que la han estudiado.

Sostiene Garzón, Amaya y Castellano (2004) que este término es tradicionalmente relacionado al ambiental, no obstante, involucra además un gran número de asuntos como: el factor humano, el económico, el desarrollo social, lo político, lo ambiental, entre otros. Asimismo, menciona que dicho término es ambiguo por su resonancia en los últimos tiempos, tanto que se ha convertido en la llamada agenda global cuyo objeto inmediato es marcar la pauta a gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil en todo el mundo. En otras palabras, al tener efectos reales los fenómenos ambientales van captando la atención y están en expuestas a la sociedad.

Asimismo, el término en mención implica pensar no solo en corto plazo sino mantener una mirada que aborde el largo plazo. Para las organizaciones la sostenibilidad impone retos a sus miembros que la integran y para alcanzar los beneficios de ellos se debe tener en cuenta estrategias a largo plazo en el contexto de una perspectiva intergeneracional. Es así pues que la sostenibilidad llevado a un campo más específico puede interpretarse como el resultado de esfuerzos en conjunto que provocan que la organización mantenga sus operaciones en el tiempo, en donde las personas y sus valores son el motor de su desarrollo (Garzón et al., 2004).

Una vez introducidas brevemente algunas implicancias de sostenibilidad relacionadas al ámbito y entorno de una organización, es necesario centrar la atención a la variable que se encontrará bajo la revisión analítica de la presente tesis: la sostenibilidad en una OSC.

## 4.2 Sostenibilidad en una OSC

Para esta sección, se precisa que en la literatura el término organizacional es lo mismo a institucional, asimismo se presta especial interés en atender el concepto de sostenibilidad en una OSC, es decir, la perduración de una organización en el tiempo vista desde sí misma y en poder hablar sobre sostenibilidad organizacional.

Mantener activas las organizaciones que fueron diseñadas a cumplir una misión es un reto a afrontar en muchos proyectos de desarrollo social, porque existen evidencias de que luego de mucho esfuerzo para ejecutar obras o actividades, vinculadas a la creación de organizaciones, estas se diluyen por diversos factores que a continuación se describirán y es importante prestarles atención para asegurar un porvenir organizacional positivo. A continuación se describe lo que algunos autores atribuyen al concepto de sostenibilidad institucional u organizacional.

Señala Cannon (1999), la sostenibilidad es la capacidad que una organización tiene para proteger y administrar los recursos suficientes, con el fin de poder cumplir su misión de

manera efectiva y coherente en el tiempo y sin la dependencia excesiva de una única fuente de financiación

Según USAID (2003), el término implica administrar eficientemente recursos en el presente para aprovecharlos en el futuro, con el fin de contribuir a la autosuficiencia durante el tiempo, mediante la capacidad de aprendizaje, autonomía organizativa y liderazgo.

Al hablar sobre sostenibilidad en una OSC, Lewis (2003), se refiere a la capacidad de la organización o programa para seguir proporcionando beneficios a los miembros beneficiarios a través del tiempo.

Según Reuben (2003), sostenibilidad institucional está relacionada a la consolidación de la capacidad interna por medio del reclutamiento de liderazgo y competencias técnicas; y el ser emprendedor para su adaptación en condiciones nuevas dentro y fuera de la institución.

Una vez acercado al lector a los conceptos que giran en torno a la sostenibilidad en una OSC, se deja entendido que para el presente estudio se procede a abordar el campo relacionado directamente a sostenibilidad organizacional. Para esto se introduce a continuación cuáles son los factores que influyen positivamente al aseguramiento de la sostenibilidad de una organización o institución.

### **4.3 Sostenibilidad organizacional**

Se entiende por sostenibilidad organizacional, fundamentado por los últimos autores referidos, como el trabajo de un grupo humano mediante capacidades o competencias que componen la organización para mantener operativas las actividades de una organización vigente a lo largo del tiempo, aun después terminado el periodo de financiamiento externo y concluido el vínculo a determinado proyecto social.

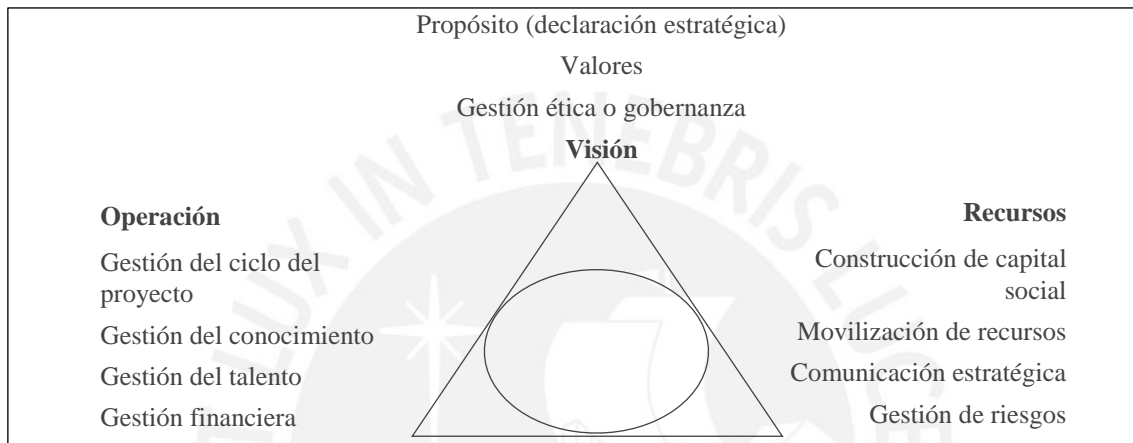
Moore (1998) señala que para una organización de cualquier naturaleza, empresarial, pública o social, que pretenda alcanzar la continuidad de sus operaciones en el tiempo o sostenibilidad, debe contar con una estrategia, pues es partir de aquella gestión estratégica se da lugar a la creación de valor e identificación de capacidades centrales que las organizaciones requieren.

Asimismo, dicho autor describe tres capacidades que constituyen la gestión estratégica, y las define como los pilares para asegurar la sostenibilidad de organizaciones. Dichos pilares conforman una plataforma interactiva entre las siguientes capacidades.

Visión, es la capacidad de definir el propósito y los valores de la visión; recursos, es la capacidad de movilizar apoyo y recursos detrás de la visión; y operación, entendida como la capacidad de transformar los recursos en organización e implementación, en operación (Beaumont, 2015, p. 21).

Se presenta en la figura 7 para efectos de visualizar lo anteriormente mencionado y descrito.

**Figura 7: Triángulo estratégico para la sostenibilidad**



Fuente: Beaumont (2015)

En la figura 8 se hace uso del modelo conceptual investigado de Lay (2012), porque en él se evidencia directamente cuáles son los factores claves que influyen desde su dimensión a la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil.

**Figura 8: Factores para la sostenibilidad Organizacional**



Adaptado de: Lay (2012).

En cuanto a la capacidad operacional para generar valor social, se afirma que toda organización, indistintamente su naturaleza de ser, debe contar con un norte o proposición de valor, y para ello es necesario que la organización tenga concebido una estrategia para el logro de su misión. Además, Social Enterprise Knowledge Network (2006), menciona que es la promesa que hace la organización de atender una necesidad insatisfecha de una población específica, lo cual es promovido por su misión y sus valores.

Entonces, se hace alusión a la capacidad de una organización en cumplir con su misión. Para ello se debe contar con recursos y capacidades que posibiliten la actividad operativa en el día a día para generar valor a sus beneficiarios. En adición, “al haber decidido una estrategia, la organización puede concentrarse en construir sus capacidades operacionales básicas para conseguir realmente una ventaja competitiva” (Social Enterprise Knowledge Network, 2006, p. 76).

Respecto a la profesionalización de la gestión, esta es entendida como la capacidad de los recursos humanos internos tienen para afrontar sistemas y metodologías de trabajo bien desarrollados. Asimismo esta capacidad facilita las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente (Meroño, 2009)

Asimismo, el concepto de profesionalización podría hacer referencia directa al término profesión, como lo mencionan Diestre y Viggiano (2009) esta puede ser una preparación académica basada en sistematización, abstracción y estudios superiores, pero esta también se puede orientar a la capacitación de habilidades y capacidades necesarias para la gestión de una organización. Y es en relación a lo último mencionado el posible ajuste a la realidad del presente sujeto de estudio.

El concepto de desarrollo organizacional según Vansant (2003), se considera como proceso planeado para mejorar una organización para ser eficaz y alcanzar metas deseadas, y para el aseguramiento de ello son tres los elementos: autonomía organizacional, aprendizaje organizacional y estilo de liderazgo.

En relación de la autonomía organizacional, se señala que es “el grado de independencia de una organización frente a otras organizaciones o fuerzas de su entorno” (VanSant, 2003, p 8). Asimismo, autonomía implica valerse por sí mismo en sus operaciones diarias y se espera que el desarrollo de la autonomía organizacional impida que las organizaciones sin fines de lucro sean instrumentalizadas por la volatilidad en la orientación de los fondos de cooperación internacional, lo cual afectaría sus propósitos y discursos originales (Lay, 2012, p. 49).

Respecto al aprendizaje organizacional (AO) se define como el proceso para crear conocimiento de parte de los colaboradores hacia el mejoramiento de ellos mismos, causando así el bienestar organizacional (Riquelme, Cravero y Saavedra, 2008).

En cuanto al estilo de liderazgo, existe un complejo marco teórico sobre este término, no obstante para relacionar directamente hacia la presente investigación. Mendoza (2011), sostiene que es el proceso de influir en otros para que estén de acuerdo acerca de las funciones que deben cumplir y necesidades a atender para alcanzar un objetivo en común.

Por último y volviendo a los factores que influyen en la sostenibilidad organizacional, se tiene el enfoque intergeneracional, Ceja (2012) señala que ella es la capacidad de suceder generación tras generación la gestión de una organización y para esto es sumamente importante cuidar de los intereses y las necesidades de las siguientes generaciones. Se le atribuye especial atención a sucesión y la definen como:

El éxito de estas organizaciones y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas y, afortunadamente, la información disponible crece todos los días. Una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares se relaciona con el fenómeno de la sucesión, que es problemática para la mayoría, y probablemente el reto más difícil que alguien puede enfrentar en la dirección de una organización (Friedman & Friedman, 1994, p. 45)

Entonces se entiende al enfoque intergeneracional como la transferencia de conocimiento o enseñanza de una generación a otra, a las generaciones menores les conviene valorar la experiencia de sus mayores y recibir sus enseñanzas para mejorar constantemente (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization-UNESCO, 2001).

Entonces una vez mencionado ambas bases teóricas sobre los factores o capacidades que influyen en la sostenibilidad de una OSC, se concluye que ambas no son antagónicas sino, por el contrario, son complementarias. La particularidad del “triángulo estratégico” es que mantiene una visión macro, en donde no se vislumbra áreas o actividades específicas de forma desagregada. Caso contrario se aprecia con el modelo teórico investigado por Lay, el cual sí hace una disgregación de sus partes, por tal motivo este se perfilará como base, para la presente investigación, en lo concerniente a sostenibilidad organizacional.

#### 4.4 Herramientas de gestión y sostenibilidad

Luego de lo ya desarrollado anteriormente se va entendiendo a las herramientas de gestión como el conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para establecer directrices dentro de las etapas de planificación, organización, dirección y control en una organización, esta puede ser de cualquier tipo como privada, pública o social. Se señala que para el presente estudio el uso de estas herramientas es uno de los factores clave de éxito para contribuir a la sostenibilidad en una organización.

Entonces bajo la premisa de que toda herramienta de gestión es un instrumento o medio para establecer directrices organizacionales, se efectúa la relación entre la literatura de herramientas de gestión y lo que aplica como tal en la realidad gerencial de un comedor popular (Portilla, 2013).

Como se pudo apreciar, dentro de un comedor popular, las dirigentes y socias se encuentran normadas por medidas internas con el propósito de evitar o reducir la posibilidad de que haya algún tipo de desorden o conflicto interno, es por esto que se explica la importancia que tiene para cada una de ellas estar identificada con el comedor respetando las reglas de juego (Huamán, 1986). Asimismo, “la Organización supone la acción de organizar u organizarse bajo un conjunto de normas específicas en función a sus fines. Toda organización debe tener un conjunto de normas internas que regulen sus actividades y relaciones internas” (Caselli et al., 2006, p. 111).

Una vez mencionado las herramientas de gestión, se puede afirmar que éstas guardan relación con la lista de herramientas detalladas en el capítulo anterior con un sentido contextual particular de los comedores. Dichas herramientas son el medio para fomentar orden y cohesión entre los miembros y sus normas en aras de lograr sus objetivos de la organización y así contribuir a su sostenibilidad. Es sumamente importante, rescatar la capacidad que las dirigentes cuentan para gestionar sus recursos, (Vásquez, 2010) sostiene que en los emprendimientos asociativos es necesario fortalecer la capacidad de sus miembros y asegurar la sostenibilidad institucional basado en principios económicos de reciprocidad, redistribución administración doméstica y planificación.

#### 4.5 Competencias emprendedoras y sostenibilidad

Como se vio en el capítulo anterior, la competencia es la capacidad personal de interactuar con su entorno para el logro de objetivos individuales o colectivos. Es decir que estas

competencias, para efectos de la presente investigación, viabilizarán el modo operante del comedor para sostener las operaciones del mismo.

Ahora bien, una vez ya identificada y enlistada las competencias emprendedoras, en este espacio se identifican las competencias que generalmente se le atribuye a una dirigente de un comedor popular para mantener una buena gestión interna y en consecuencia su sostenibilidad. Para esto primero se hará la mención y descripción de la competencia encontrada en la literatura referente a comedores populares, y segundo se hará el vínculo con las competencias emprendedoras, fundamentas por Mc Clelland (1999), como base para el análisis del presente estudio.

La primera característica que se le atribuye a una dirigente es la capacidad de buscar oportunidades para financiar sus gastos organizacionales. Tovar (1996) las dirigentes deben realizar un esfuerzo colectivo para la preparación constante de menús, y para ello recolectan fondos mediante “polladas” o “picarbonadas” y por donaciones de organizaciones en las que ellas alguna vez mantuvieron contacto antes de pertenecer al comedor. Asimismo, esta característica guarda relación directa con la optimización de contactos, la cual es considerada también una competencia emprendedora.

Siguiendo con lo mencionado, al entablar mesas de diálogo con las organizaciones del entorno se hace espacio a la siguiente competencia que toda dirigente posee: la persuasión, la cual se da en el espacio de negociación. Las mujeres se necesitan y conforman cuadros representativos para negociar.

Su forma de negociación es colectiva en donde se saben fuertes y representadas, sobre lo que quieren obtener, en esencia poder, el mando o el prestigio, que las personas de cualquier grupo tratan de incrementar en busca de recursos escasos a expensas de todos si es necesario. Cabe señalar que las dirigentes negocian en forma interna (en las asambleas plenarias) y externamente con los organismos gubernamentales, ONG's, sociedad civil etc. (Salazar, 2013, p. 52).

Otra de las competencias vinculadas a la junta directiva está relacionada al mantenimiento del servicio, según (Tovar, 1996), esta implica una reposición continua de insumos y el equipamiento, así como la convivencia entre dirigentes y socias dentro de un ambiente de cooperación, en donde muchas veces hay desacuerdos pero estos dejan siempre aprendizaje e integración a la vida pública.



Estas competencias están dentro del campo conceptual de persistencia, compromiso, búsqueda de información, esfuerzo por buscar la eficiencia, esfuerzos por buscar la calidad, y persistencia en la resolución de problemas.

Por último, sin que esto sea menos importante, se introducen las competencias de autoconfianza y la capacidad de trabajar con riesgos calculados, debido a que se resalta en la bibliografía que dirigentes y socias de los comedores lidian muchas veces con ciertos conflictos que impactan negativamente a sus relaciones conyugales o familiares. Agrega Tovar (1996), los conflictos pueden ser ocasionados por el mucho tiempo que ellas destinan al manejo de un comedor, a pesar de esto, ellas encuentran un sentimiento de pertenencia colectiva, a la vez que afinidades personales (nuevas amistades) y lealtades a seguir, que las reafirman en su autoestima y las motiva en su desarrollo personal, aprendiendo a superar su timidez y hablar en público; incluso las lleva a cuestionar roles de subordinación familiar y social, aunque persiste lo fundamental una autoimagen de mujer dedicada al hogar, a los hijos y al esposo.

Entonces queda claro el papel preponderante que implica el rol de dirigente para la sostenibilidad del comedor. Se resalta que el rol de las dirigentes es clave, para conseguir acuerdos, posiciones e intereses, y en búsqueda de consensos. Para ello, la creación de redes de contactos tanto en la comunidad, como con su entorno son importantes (Salazar, 2013).

Luego de haber expuesto los componentes de las dos variables independientes, es justificado mencionar que tanto las competencias emprendedoras y herramientas de gestión son fundamentales para obtener un repercusión positiva en las operaciones del día a día del comedor popular, mediante el diálogo y la negociación, y en consecuencia su sostenibilidad en el tiempo. Para reforzar esta idea, “La capacidad de gestión de los conductores de los micro emprendimientos es un factor que explicaría su permanencia en el mercado y su sostenibilidad” (Zorrilla, 2013).

## CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

### 1. Hechos estilizados

Es necesario conocer la localidad con su respectiva data en donde gira en torno la atención del presente estudio para contextualizar los componentes participativos en los años 2009 – 2011, tiempo base del referido proyecto PROMDESCO 2009-2011.

#### 1.1 Distrito de Carabayllo

Carabayllo como ciudad es obra de la historia, pues su existencia se sostiene en el tiempo desde épocas milenarias. Se usa como marco temporal la data propia del año 2007, pues fue el último censo poblacional antes del 2009, año en que se ejecuta el objeto de análisis de la presente tesis. De manera resumida se presentan datos generales del Distrito de Carabayllo en la tabla 7.

**Tabla 7: Datos generales**

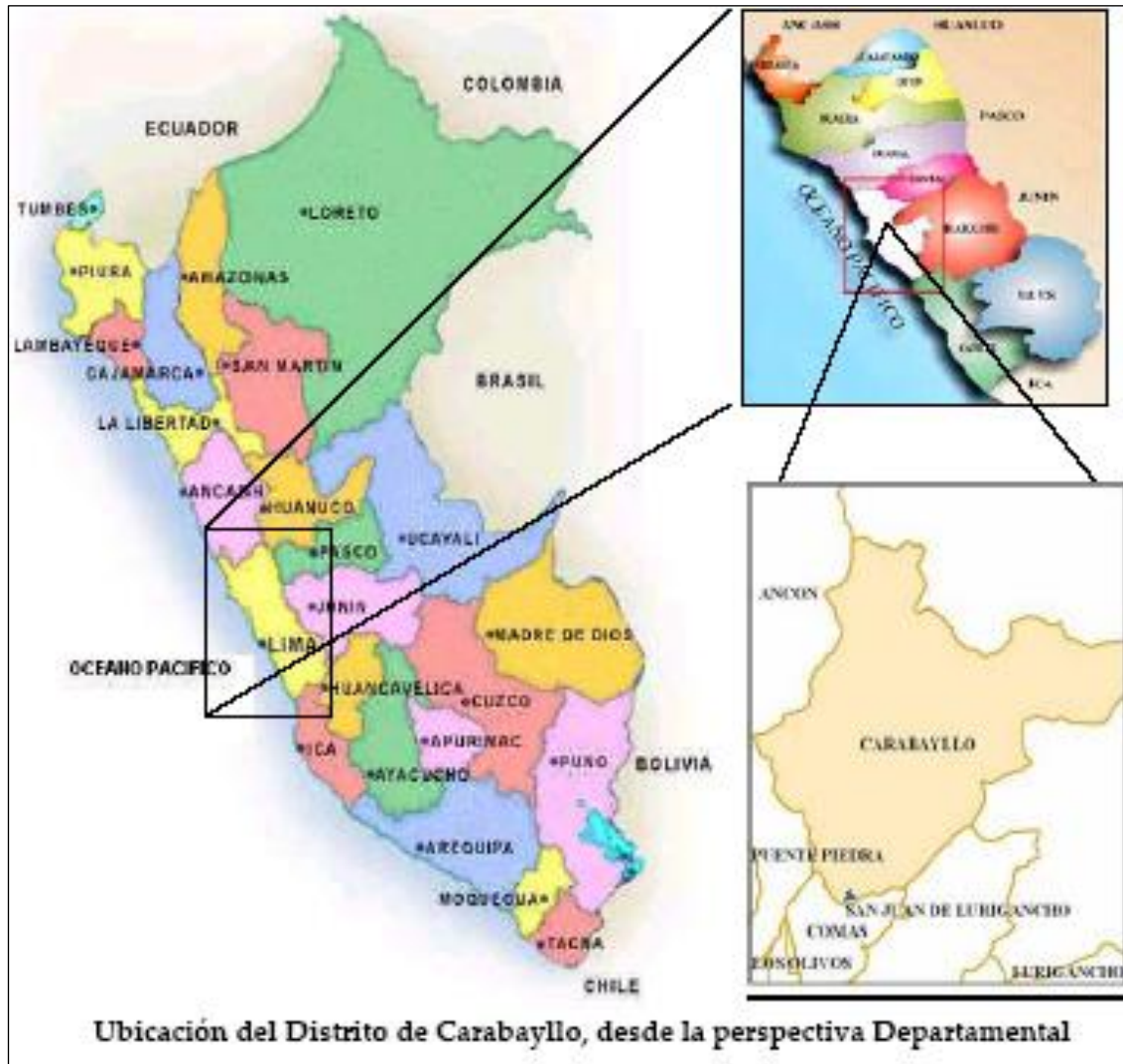
Nombre	Distrito de Carabayllo
Capital	San Pedro de Carabayllo
Ubicación	Se ubica en la parte Nor-Este de la provincia de Lima, en el valle del río Chillón.
Coordinaciones	Latitud sur: 11°, 10',09" y 11°,54', 22" Longitud oeste: 76°, 48', 11" y 77°, 05', 29"
Altura	Se encuentra desde los 200 hasta los 530 msnm
Clima	Tiene clima árido y semicálido con una temperatura promedio de 18° C; en la época de invierno hay presencia de nieblas bajas que cubren el Valle.
Población	257,325 hab.
Extensión Territorial	346.88 Km2.
Alcalde	Rafael Marcelo Álvarez Espinoza (PPC)

Adaptado de: Municipalidad de Carabayllo (2014)

Es importante tener en cuenta que la población de Carabayllo, para aquel entonces, se encuentra dividida en 3% en zona rural y 97% en zona urbana, además el 50.4 % son mujeres y el 49.6% son varones, asimismo, el 58.6% son menores de 30 años (Instituto Nacional de

Estadística e Informática-INEI, 2007). Para efectos de contextualizar visualmente la locación de Carabaylo se presenta la figura 9.

**Figura 9: Perspectiva departamental de Carabaylo**



Fuente de: (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL), 2008)

Asimismo, los datos que se presentan son de suma importancia porque nos plantea el contexto de la población en la que se desarrolla el estudio de caso, en la zona de Lomas de Carabaylo del distrito de Carabaylo. En la tabla 8 y 9 se presenta la relación entre los quintiles con el ingreso neto total, como la variación de los mismos en el distrito para entrar en contexto previo al año en donde la presente investigación se sitúa, 2009. Cabe señalar que los quintiles de ingreso se obtienen al ordenar la población y luego dividirla en cinco partes iguales. A los quintiles generalmente se les asigna el nombre Q1, Q2, Q3, Q4 y Q5. El 20% de los individuos

más pobres representa el primer quintil, es decir, Q1, el siguiente 20% en nivel de pobreza representa el segundo quintil o Q2, y así sucesivamente, hasta el 20% más rico que representa el quinto quintil o Q5.

En la tabla 8, se muestra las variaciones de los ingresos netos de la población de Carabayllo y se resalta que en el quintil 1 se encuentra la población pobre y extremadamente pobre, además se observa que el nivel de sus ingresos no ha variado mucho solo se registra que del año 2004 al año 2008 varió en un 29 %. Ello es una variación poco significativa, pero si se observa que en el quintil 5, que son la población que se encuentra en buena situación económica, ha variado en casi 40 % del año 2004 al 2008.

**Tabla 8: Ingreso Neto Total de acuerdo a los grupos percentiles del distrito de Carabayllo**

Ingreso neto total Media						Variación 2008 - 2004
Quintil	2004	2005	2006	2007	2008	
1	2 725.95	2 533.25	2 776.27	3 101.31	3 511.82	29%
2	6 031.08	5 703.26	6 402.98	7 240.11	8 270.00	37%
3	9 940.04	9 535.48	10 854.69	12 305.76	14 050.14	41%
4	16 059.28	15 491.99	17 764.02	20 195.20	22 882.22	42%
5	39 239.28	37 591.83	43 269.49	51 151.11	54 402.80	39%

Fuente de: (Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2007)

En la tabla 9, se muestra la variación por años de los ingresos netos de la población en Carabayllo, en donde se resalta una variación en negativo para el quintil 1 del año 2005 con respecto al 2004, y por otro lado, en el año 2008 respecto al 2007 es la primera vez que el incremento del quintil 5 es menor que el del quintil 1, teniendo este quintil 6 % de incremento mientras que el quintil 1 presenta una variación del 13%.

**Tabla 9: Variaciones de ingresos netos en el distrito de Carabayllo**

Quintil	2005 al 2004	2006 al 2005	Del 2007 al 2006	Del 2008 al 2007
1	-7%	10%	12%	13%
2	-5%	12%	13%	14%
3	-4%	14%	13%	14%
4	-4%	15%	14%	13%
5	-4%	15%	18%	6%

Fuente de: (Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2007)

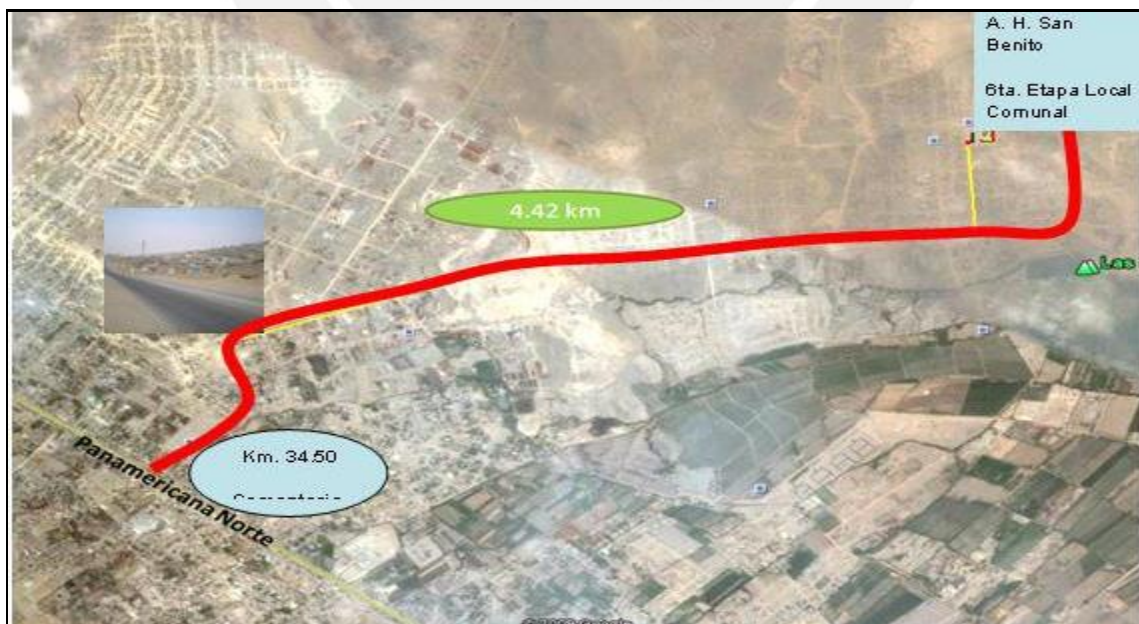
Se concluye que, respecto a las variaciones de ingreso neto total desde el año 2004 a 2008, han variado de manera significativa del quintil 3 al 5 alrededor de 50% cada uno. Por el contrario, los quintiles 1 y 2, en donde se encuentra la población más pobre, son los que menos incremento han tenido con una variación positiva de alrededor de 30%.

## 1.2 Lomas de Carabayllo

La ubicación de Lomas de Carabayllo se ubica al norte de Lima Metropolitana, en el distrito de Carabayllo, a esta zona se accede por un desvío localizado a la altura del Ovalo de Zapallal - altura del kilómetro 34 de la Panamericana Norte tal como se muestra en la figura 10. El proceso de ocupación urbana de esta zona empieza con fuerza hacia los primeros años de la década del 90. Lomas de Carabayllo, colinda con los distritos de Puente Piedra y Ancón, cuyas coordenadas UTM son: 0275157 y 8692172 (Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional-CIDAP, 2009).

Cabe señalar, que según la Municipalidad distrital de Carabayllo la mayor parte de hogares de Lomas de Carabayllo sobrevive con ingresos familiares inferiores a 300 nuevos soles mensuales, lo cual explica la situación de pobreza y extrema pobreza en que viven las familias (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2009)

**Figura 10: Ubicación de Lomas de Carabayllo**



Fuente de: Via Satelital. ( 2011).

Lomas de Carabayllo tiene dos zonas definidas en relación con la cuenca del valle del Río Chillón, una zona eriaza - hoy el lado norte de la av. Lomas- donde se encuentran la mayor parte de los 52 asentamientos humanos y la otra una zona agrícola que incluye a San Pedro de Carabayllo, siendo este el total de población, la que se presenta por porcentajes en la tabla 10. (Centro de investigación, documentación y asesoría poblacional-CIDAP, 2009).

Para efectos de reconocer a la población de Lomas Carabayllo, se menciona que se encuentran distribuidas en población masculina con 50.89% y en población femenina con 49.11%. Teniendo una población total aproximada de 30 000 personas y distribuidas por edades como se presenta en la tabla 10.

**Tabla 10: Población de Lomas de Carabayllo por edades y por género (2009)**

Distribución de la Población: Aprox. 30 000	Porcentaje (%)
Infantil y juvenil	55.16%
Adultos (de 30 a 59 años)	35.67%
Adultos mayores	9.17%

Adaptado de: Centro de investigación, documentación y asesoría poblacional-CIDAP (2009)

Se puede concluir que, para el tiempo analizado, en Lomas de Carabayllo radicaba la pobreza y extrema pobreza, en donde el promedio de ingreso diario es de 10 soles aproximadamente y la diferencia de género es prácticamente imperceptible. Esto último es importante rescatar porque se puede inferir que la participación de la mujer en la toma de decisiones de su comunidad puede estar influenciada positivamente por su número casi parejo que a la población masculina.

## 2. Características de la ONG Alma Cápac

A continuación, se presentan las características principales y más resaltantes de la ONG Alma Cápac, organización que hizo posible la construcción e implementación del proyecto PROMDESCO. Por ello, se muestra la historia de la ONG, el entorno interno y los sectores donde concentra sus esfuerzos de apoyo social. Por otro lado, se presenta el mencionado proyecto.

## 2.1 Historia de la organización

La ONG Alma Cápac es una institución que se fundó el 19 de abril de 1999, con la finalidad de contribuir a la disminución de las desigualdades sociales y económicas en el Perú, en especial de los sectores más vulnerables de nuestra sociedad, como son las poblaciones urbano marginales pobres y extremadamente pobres (Alma Capac, 2011).

La asociación comenzó su labor con letrinas ecológicas y asesoramiento para granjas de cuyes, así como talleres de capacitación en diversos temas para el desarrollo integral de las poblaciones beneficiadas. Luego de unos años gracias a la gestión de Thorsten Holscher (presidente de la ONG Alma Cápac en Alemania) se logró que organizaciones alemanas centraran mayor interés en obras sociales para nuestro país y es así que se empiezan a desarrollar proyectos grandes y de mayor envergadura como la construcción de comedores populares y guarderías infantiles. Hasta la fecha, ya han realizado una gran cantidad de proyectos, siempre cumpliendo con las metas propuestas (Alma Capac, 2011). Respecto a los valores de esta ONG tenemos: honestidad, respeto, trabajo en equipo, relaciones horizontales, comunicación. Sus proyectos están dirigidos a concretar las proyecciones de desarrollo comunal, social, económico y cultural preexistentes en aquellas poblaciones más necesitadas.

## 2.2 Entorno interno de la organización

Con respecto a la visión se señala que es organizar y promover el desarrollo humano, personal y social de la población más vulnerable en el Perú mediante el trabajo en equipo; creando un ambiente propicio que le permita lograr su participación activa en su propio desarrollo sostenible. Además, Alma Cápac tiene como visión ser un ente de desarrollo integral mediante programas y proyectos sostenibles en la población menos favorecida para que alcance iguales oportunidades por el bien común, y garanticen el mejoramiento de la calidad de vida de la población beneficiaria. En relación a los objetivos Institucionales, los proyectos de Alma Cápac están dirigidos a concretar las proyecciones de desarrollo comunal, social, económico y cultural preexistentes en las poblaciones más necesitadas. Estas son la materialización de sus objetivos institucionales (Alma Capac, 2011).

### 2.3 Sectores de intervención de Alma Cápac

Alma Cápac considera que para el desarrollo holístico del ser humano es necesario emprender proyectos integrales los cuales toman en cuenta las siguientes líneas temáticas las cuales vienen desarrollándose paralelamente:

En referencia a Salud, se enfoca principalmente en la construcción de letrinas ecológicas, las cuales tienen como objetivo la transformación de excretas humanas en fertilizantes naturales. De esta manera, se incrementaría el grado de salubridad en la población y por ende la disminución de enfermedades en la misma y una mejor calidad de vida. De igual manera, es un medio de preservar el medio ambiente (Alma Capac, 2011).

Respecto a Alimentación, la mayor parte de los recursos financieros se emplea en proyectos de alimentación, familia y de igualdad de género, debido a la “perspectiva Alemana” (donantes mayoritarios) con fuerte arraigo hacia estos temas. Por ello, la organización implementa comedores populares proporcionando la infraestructura necesaria, se desarrollan paralelamente talleres de capacitación en nutrición e higiene. Si bien estas labores involucran a los pobladores quienes preparan los alimentos y se encargan de la puesta en marcha de las actividades del lugar, hay especialistas que se encargan de aspectos técnicos (Alma Capac, 2011).

Respecto a la Educación, para Alma Cápac es importante que sus beneficiarios se empoderen, por ello les brinda la oportunidad de participar en diversos talleres y cursos que permitan a los pobladores generar sus propios recursos. En estos talleres se les enseña carreras técnicas y oficios como los siguientes: Construcción Civil, Macramé, Bijoutería, Computación, Taller de Microempresarios, Panadería y Pastelería, Cosmetología, Nutrición, confección de calzados entre otros (Alma Capac, 2011).

Y por último, respecto a la Inserción Laboral, la generación de negocios a partir de las habilidades aprendidas gracias a la instrucción en carreras técnicas y oficios anteriormente especificados. (Alma Capac, 2011). Y es precisamente este campo temático el que comprende el desarrollo de conocimiento y competencias vinculadas a las personas y su entorno. A continuación se presenta el proyecto que capta la atención de la presente investigación.



### **3. El proyecto “PROMDESCO”, propuesta para la implementación de comedores populares.**

Es sumamente importante, recoger toda la información documentada por el Proyecto PROMDESCO de la ONG Alma Cápac para el presente estudio de caso. Para analizar adecuadamente el sujeto de estudio de esta investigación se menciona que el proyecto aborda dos ejes, el primero orientado a los beneficiarios del instituto y el otro a los comedores populares. Es relevante mencionar, que la presente investigación sólo se enfoca en los comedores populares comprendidos en el mencionado proyecto. Se deja sentado que los autores de la presente tesis de investigación tuvieron libre acceso a parte de la documentación referida al proyecto, con excepción de la documentación financiera, por lo que en las siguientes líneas se considerada la información más importante para el referido caso de estudio.

Respecto a la ubicación del Proyecto PROMDESCO, el presente proyecto se ejecutó en la zona marginal del distrito de Carabayllo, perteneciente al cono Norte de Lima. Estas zonas marginales se caracterizan por el alto nivel de pobreza: el 24.7% de su población vive en situación de pobreza absoluta y el 57.6% en extrema pobreza. Su población está formada por familias indígenas campesinas emigrantes, provenientes de la sierra y selva peruana (Alma Cápac, 2009). En los acápite siguientes se usa la misma fuente de consulta, los documentos del proyecto PROMDESCO, brindado por la ONG Alma Cápac.

#### **3.1 Justificación del proyecto**

Una de las características en común que tienen los Asentamientos Humanos del Cono Norte de Lima es la pobreza y/o extrema pobreza. Un buen porcentaje de estas familias, generalmente, tienen sólo jefatura femenina y cuando salen a trabajar o a buscar trabajo se ven obligadas a dejar a sus niños en casa, al cuidado de otros niños menores; o en el peor de los casos los dejan solos.

Cabe mencionar que los pobladores de los Asentamientos Humanos antes mencionados no cuentan con un lugar adecuado para preparar y consumir sus alimentos; tienen escaso conocimiento sobre la importancia de una alimentación balanceada así como de una adecuada higiene de los alimentos. Como consecuencia, los pobladores presentan elevados índices de desnutrición, malnutrición y deficiente capacidad física e intelectual.

Ante este panorama, surge, como iniciativa de los pobladores de la zona, la elaboración del proyecto integral para el desarrollo social de Carabayllo. Para este proyecto se discutió, se analizó y se construyó la idea, en reuniones, talleres denominados “Construyendo una nueva

estrategia para el desarrollo social de Carabayllo” en las que participaron representantes de cuatro Asentamientos Humanos, y la participación de la Asociación Alma Cápac.

El objetivo del proyecto fue mejorar la calidad de vida de los pobladores del AA.HH. del cono norte, bajo un entorno sostenible, en un ambiente apropiado, y aplicando sus conocimientos, asegurándole bienestar familiar y desarrollo socioeconómico.

### **3.2 Beneficiarios del proyecto**

El grupo objetivo directo fue de 770 personas y sus comedores. Los beneficiarios indirectos, 4,620 pobladores de los asentamientos humanos mencionados, se beneficiarán con los comedores y 10,500 pobladores de los asentamientos humanos mencionados se beneficiarán de las capacitaciones y de las otras actividades del proyecto. Respecto a las metas del Proyecto, se señalaron las siguientes: 10,500 pobladores de Carabayllo mejoran sus condiciones de vida. Reducir la desnutrición de 210 niños entre los 2 y 7 años de edad en un 10%, capacitar a los pobladores de los asentamientos humanos, y la formación de líderes y empoderamientos de los pobladores de la zona.

### **3.3 Descripción del proyecto**

El principal compromiso de las partes era que la ONG realice el proyecto de construcción siempre que la población se comprometa aportar con la mano de obra mediante faenas desde el inicio hasta el final de la obra, ya que esta comunidad se organizaba realizando faenas los días domingos

Se contempló la construcción de seis comedores populares y un Centro de Desarrollo Social. La ONG Alma Cápac elaboró un convenio específico con los representantes de cada Asentamiento Humano que participa en el desarrollo del proyecto. Se presenta a continuación los componentes del proyecto relacionados al empoderamiento de capacidades en las dirigentas.

### **3.4 Talleres de capacitación**

#### **3.4.1 Actividad: Formación de líderes comunitarios**

Para la ejecución de este taller de formación de líderes comunitarios en el Centro de desarrollo social, se contó con la participación de un especialista en liderazgo. En la dinámica de los talleres se tomó en cuenta el carácter teórico con la experiencia vivida por los propios participantes. El objetivo fue la búsqueda del efecto multiplicador Los líderes

comunitarios realizarán el efecto multiplicador de los conocimientos y prácticas legales adquiridas en las comunidades vecinas.

### **3.4.2 Actividad: Curso básico de producción y gestión de un comedor**

Se dictó este curso para lograr que las dirigentes y socias del comedor aprendan a definir los procesos y los tiempos para obtener un buen servicio, aprendan las técnicas administrativas básicas para controlar la parte de la producción y gestión del negocio.

## **4. Presentación del sujeto de estudio**

A continuación se especifica el sujeto de estudio representado por el fenómeno social, el cierre de operaciones de tres de los seis comedores populares del proyecto PROMDESCO. Asimismo, la unidad de observación son las dirigentes de los comedores para conocer cuáles fueron sus comportamientos ante los hechos o eventualidades que durante años atravesaron en su dirección.

### **4.1 Los comedores populares de Lomas de Carabayllo**

Se menciona que para efectos de la presente investigación se trasladará y focalizará el espacio temporal comprendido entre los años 2009 y 2011. La presente investigación toma como público objetivo a 42 dirigentes de los seis comedores populares de la zona de Lomas de Carabayllo, construidos por la ONG Alma Cápac. Cada uno de estos comedores, es gestionado por una junta directiva. Entre sus roles más representativos están el de presidenta, tesorera, almacenera, vocal, entre otros. Esta junta suele cambiar de integrantes cada dos años.

Las diversas juntas directivas de los comedores populares son mujeres de entre 35 y 50 años. La mayoría son casadas y tienen hijos entre 1 y 15 años. El grado de instrucción promedio es secundaria incompleta y la principal ocupación con la que cuentan actualmente es la de ama de casa, en ocasiones con algún tipo de negocio o trabajo esporádico (Alma Cápac, 2009).

Estos comedores populares preparan aproximadamente entre 30 y 60 raciones diarias y tres de ellos actualmente vienen operando con el apoyo del Estado cuyo apoyo es gestionado por la Municipalidad del distrito Carabayllo (antes lo hacía el PRONAA). Para mayor detalle de toda la información vertida (ver Anexo H).

Para poner en contexto al lector se presenta en la Tabla 11 los asentamientos humanos a los que pertenece cada comedor y su respectiva cantidad de comensales en el año 2009.

**Tabla 11: Ubicación de comedores por Asentamiento Humano**

Comedor popular	Asentamiento Humano	Comensales
1° de Diciembre	Primavera	120
Lucha y Esperanza	8° etapa del AA.HH San Benito	130
Teresa de Calcuta	3° etapa del AA.HH San Benito	125
Las Triunfadoras	1° etapa del AA.HH San Benito	150
Cruz del Norte 2	Cruz del Norte 2	130
Los Jardines	Los Jardines de la Quebrada	115
Total		770


Adaptado de: Alma Cápac (2011)

#### 4.2. Propuesta de valor de los comedores populares

Los comedores populares del proyecto surgen de la necesidad de una mejor alimentación, ya que consumían insuficientes cantidades de carbohidratos, proteínas, vitaminas. Debido a que se trata de poblaciones urbano-marginales, la capacidad adquisitiva del poblador común se ve limitada por su situación económica. Por tanto, se buscan alternativas económicas de alimentos.

En ese contexto, estas poblaciones buscan su alimento en los llamados comedores populares, generalmente hecho de esteras y/o retazos de madera, sin ninguna medida de seguridad e higiene. Es en esa situación en donde interviene Alma Cápac construyendo estos comedores populares de material noble en áreas comunales generalmente de 120 m<sup>2</sup> incluyendo 3 baños ecológicos con pozo séptico. Esta ONG busca brindar la infraestructura de un comedor popular completamente implementado, capacitar a los pobladores en temas de nutrición e higiene, asegurando la salud y bienestar de sus comensales, mostrándose así la propuesta de valor, la que se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12: Propuesta de valor**

Comedor popular	Beneficios
	Ofrecer alimentación balanceada a un costo simbólico y en casos sociales es gratuito.
	Capacitar a las responsables del comedor popular en temas de nutrición e higiene
	Brindarles tips sobre administración y gestión de comedores populares para que sean auto sostenibles
	Brindarles un espacio seguro para que las mujeres socias y dirigentes interactúen y hablen de sus propios problemas.
	Fomentar la participación activa y cooperativa de los pobladores en general
	Brindar la infraestructura de un comedor popular completamente implementado.
El local de material noble puede ser utilizado en otras actividades en beneficio de las socias y dirigentes del comedor popular.	

Adaptado de: Alma Cápac (2011)

Por ende, Alma Cápac tiene como objetivo lograr una mejor calidad de vida en estas personas de Lomas de Carabayllo, mediante estos comedores populares, lo cual les brinda un ambiente apropiado, aplicando los conocimientos adquiridos sobre alimentación nutritiva para asegurar la salud y bienestar de la población. A continuación se ofrece mayor información de los seis comedores, separándolos por aquellos catalogados como comedores de éxito (que hasta el día de hoy siguen operando) y los comedores que fracasaron en su sostenibilidad y tuvieron que dejar de operar.

#### **4.2.1 Comedores de Éxito**

##### *a. Comedor Cruz del Norte*

El comedor “Cruz del Norte 2” ubicado en el Asentamiento Humano del mismo nombre, el nuevo local de este comedor se inauguró con el proyecto PROMDESCO en febrero del año 2010 y continúa operando hasta la actualidad. Tiene una infraestructura de material noble de 100 metros cuadrados con 3 baños ecológicos en su interior.

Cuenta con su presidenta que es la señora Nelly Chambi, quien en ese entonces tenía 52 años de edad. Su nivel de instrucción es de primaria completo. El comedor popular Cruz del Norte 2 cuenta con 25 socias, de las cuales siempre apoyan dos diariamente en la limpieza y preparación de los alimentos.

Es importante mencionar que la presidenta de este comedor asume dicho rol desde que se fundó el comedor con algunas intermitencias, cabe señalar que el período de gestión de una dirigencia de un comedor popular es máximo de 2 años. Asimismo, se debe mencionar que el comedor recibía ayuda del PRONAA y la sigue recibiendo hasta la fecha. Además, por su cuenta realizan diversas actividades como una forma de recaudar fondos para las necesidades que se les presente. Finalmente, se debe comentar que este comedor pertenece a la Asociación Coordinadora distrital de clubes de madres - comedores populares de Carabaylo, de quien es presidenta la ex-regidora de la Municipalidad de Carabaylo, la Sra. Nelly Miranda.

#### *b. Teresa de Calcuta*

El comedor “Teresa de Calcuta”, se encuentra ubicado en el Asentamiento Humano San Benito en la III Etapa, este nuevo local del comedor se inauguró con el proyecto PROMDESCO en diciembre del año 2009 y se encuentra activo hasta estos momentos. Respecto a su infraestructura, es de 120 metros cuadrados incluidos 3 baños ecológicos en su interior. La presidenta de aquel entonces fue la Señora Adelayda Rispas, quien tenía la edad de 64 años en ese momento. Su nivel de instrucción es de secundaria incompleto.

Se menciona por ser muy relevante, que este comedor ya se encontraba operando cuando se construyó el nuevo local. Este comedor de San Benito cuenta con 30 socias. Asimismo, se debe mencionar que el comedor no recibía apoyo del PRONAA, pero por su cuenta realizan diversas actividades como una forma de recaudar fondos para las necesidades que se les presente.

#### *c. Lucha y Esperanza*

El comedor “Lucha y Esperanza” está ubicado en el Asentamiento Humano VIII Etapa; inauguró su nuevo local con el proyecto PROMDESCO en el año 2010 y sigue en vigencia hasta la fecha. Su infraestructura es de 120 metros cuadrados incluidos con tres baños ecológicos con pozos sépticos en su interior. Su presidenta es una señora, quien para entonces tenía 32 años de edad y su nivel de instrucción es de secundaria completa.

El comedor popular “Lucha y Esperanza” cuenta con un total de 14 socias, de las cuales apoyan dos en la operación del comedor. Asimismo, se debe mencionar que el comedor no recibía apoyo del PRONAA, pero por su cuenta realizan diversas actividades como una forma de recaudar fondos para las necesidades que se les presente como por ejemplo Yunza.

#### **4.2.2 Comedores de Fracaso**

##### *a. Comedor Las Triunfadoras*

El comedor “Las Triunfadoras” ubicado en el Asentamiento Humano San Benito I Etapa, se inauguró en diciembre del año 2010 y cerró agosto del 2011. Cabe mencionar, que este comedor no existía antes de la construcción del local hecho por Alma Cápac. Respecto a su infraestructura, cuenta con 120 metros cuadrados incluidos los tres baños con pozo séptico en su interior. Su presidenta fue la Sra. Aurelia Rivas, quien en ese momento, 2010, tenía 55 años de edad y su nivel de instrucción es de secundaria incompleta.

El comedor contaba con 20 socias y tuvieron muchos problemas externos con la población del Asentamiento Humano y su dirigencia. Estas dirigentes intentaron realizar actividades para recaudar fondos pero no recibieron el apoyo de las socias ni de la dirigencia del Asentamiento Humano. Finalmente, se debe mencionar que el comedor realizó los trámites para recibir insumos alimenticios pero no se consiguió dicho apoyo del Estado a través del programa PRONAA.

##### *b. Comedor Los Jardines*

El comedor “Los Jardines”, ubicado en el Asentamiento Humano Los Jardines de la Quebrada, no existía como comedor hasta la llegada del proyecto PROMDESCO y su creación se dio en diciembre del año 2010 hasta que cerró en febrero del 2012. Su infraestructura, es de 120 metros cuadrados con tres baños ecológicos con pozos sépticos en su interior. Su presidenta fue la Señora Simona Sihuay, quien en ese momento tenía 44 de edad y su nivel de instrucción es de secundaria incompleta.

El comedor contaba con un total de 20 socias. Las dirigentes tuvieron muchos problemas internos con las socias y población, y una vez construido e instalado el comedor, comenzaron los problemas externos con la dirigencia del Asentamiento Humano. Intentaron realizar actividades para recaudar fondos pero no recibieron el apoyo de las socias ni de la

dirigencia del Asentamiento Humano quienes intentaron apropiarse del local. Finalmente, se debe mencionar que el comedor no tuvo apoyo estatal a través del PRONAA.

*c. Comedor 1° de Diciembre*

El comedor “1ro de Diciembre”, ubicado en el Asentamiento Humano Primavera, fue también una propuesta del proyecto PROMDESCO de Alma Cápac, es decir que no existía antes de la creación del mismo. Esta creación se dio en el año 2010 y actualmente el comedor no funciona. Es más, en la actualidad lo usan como almacén para materiales de construcción. Su infraestructura de 120 metros cuadrados con tres baños ecológicos con pozos sépticos. Su presidenta fue la señora Lidia Pastor, quien tenía la edad de 45 años y su nivel de instrucción es de primaria completa.

El comedor contaba en un inicio con un total de 22 socias y nunca recibió apoyo del Estado. Las dirigentes tuvieron muchos problemas con la población y la dirigencia del Asentamiento Humano que intentó apropiarse del local. Intentaron realizar actividades para recaudar fondos pero no recibieron el apoyo de las socias ni de la dirigencia del Asentamiento Humano.

Considerando toda la información descrita en este capítulo se deja entendido cuáles son las características de la localidad, ONG, proyecto y de los comedores populares, asimismo se establece la temporalidad para la presente investigación. En consecuencia, dentro de este contexto se delimita a la unidad de investigación, las dirigentes de los comedores populares y la muestra a investigar. En el siguiente capítulo se da a conocer cuál es la muestra, cuál es la metodología a utilizar y cuáles son las herramientas que se usan para la recolección de información, todo esto dividido en fases para una mejor comprensión del lector.



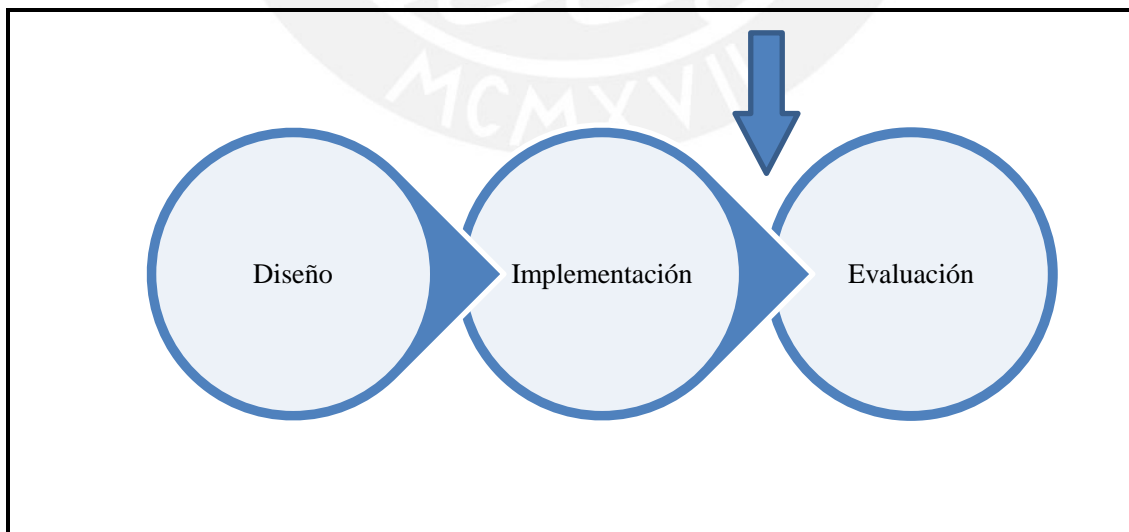
## CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se identifica dos aspectos fundamentales que nos servirán de instrumentos para la obtención del objetivo de la investigación y la posible confirmación de la hipótesis. En primer lugar, saber a quienes ir a recoger información y datos; cómo recoger esos datos para luego analizar los mismos y sacar conclusiones; en segundo lugar, diseño metodológico que comprende las fases de la metodología, metodología de la investigación, enfoque de la investigación.

### 1. Delimitación de la investigación en el ciclo del proyecto:

El diseño, implementación y evaluación de una propuesta de cambio son las etapas de lo que se conoce como un proyecto. La presente investigación, se centra el foco de estudio en la etapa final de la implementación del proyecto PROMDESCO y sus comedores populares. De este modo, se buscará determinar los factores de éxito de los tres comedores, así como las razones del fracaso de los otros tres. Cabe recalcar que no se hace incidencia en la etapa de evaluación ya que esta ONG no acostumbra realizar evaluaciones y también porque la presente tesis solo se centra en conocer las razones de éxito y fracaso de los comedores. En la figura 11 se aprecia el espacio situacional que la presente investigación tiene lugar dentro del ciclo de vida de un proyecto.

**Figura 11: Etapas del ciclo del proyecto de desarrollo (Según la metodología marco lógico)**



Fuente en: Bobadilla, Del Águila y Morgan (1998).

## 2. Diseño metodológico

Antes de comenzar hablar del diseño metodológico se muestran las etapas realizadas del presente estudio, en primer lugar se realizó una matriz de consistencia donde se muestran el problema, pregunta, hipótesis y objetivos (ver Anexo I). En segundo lugar, se realizó una matriz de variables, donde se muestra el diseño del trabajo de campo (ver Anexos virtuales).

Se dividió la investigación en fases, las cuales se muestran en la tabla 13 que se presenta a continuación.

**Tabla 13: Matriz de plan operativo**

<b>Etapas</b>	<b>Instrumentos y herramientas</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Temporalidad</b>
Recolección de Información	Entrevista exploratoria Revisión documental Entrevistas estructuradas Focus Group Taller participativo	Selección de la muestra Aplicación de herramientas Ordenamiento de la información recolectada	Mayo, Setiembre y Diciembre 2014
Ordenamiento y análisis de la información requerida	Procesamiento por parte del CIDE Procesamiento Manual de Entrevistas, en Microsoft Office Excel	Codificación e ingreso de datos Categorización e ingreso de la información transcrita Triangulación de los resultados	Enero 2015

En esta tabla 13, se observan las distintas etapas y sus respectivos instrumentos utilizados que se emplearon en el plan operativo, la recolección de información, el ordenamiento y análisis de la información requerida; y por último la redacción del documento final.

Ahora bien, el diseño de la investigación está compuesto por los siguientes factores: alcance de la investigación, la presente es exploratoria y correccional porque, en principio, se abordó a investigar sobre un fenómeno muy poco estudiado en relación a gestión interna de un comedor, y porque se buscó conocer la asociación de variables o conceptos ligados al fenómeno de investigación: competencias emprendedoras, herramientas de gestión y sostenibilidad; tipo de diseño, es fundamentada por los métodos de estudio de caso múltiple comparativo e investigación acción, esta última se encuentra articulada en la primera, más adelante se detallará este aspecto; tipo de muestra, líneas arriba se mencionaron los criterios de la muestra tanto como las técnicas utilizadas.

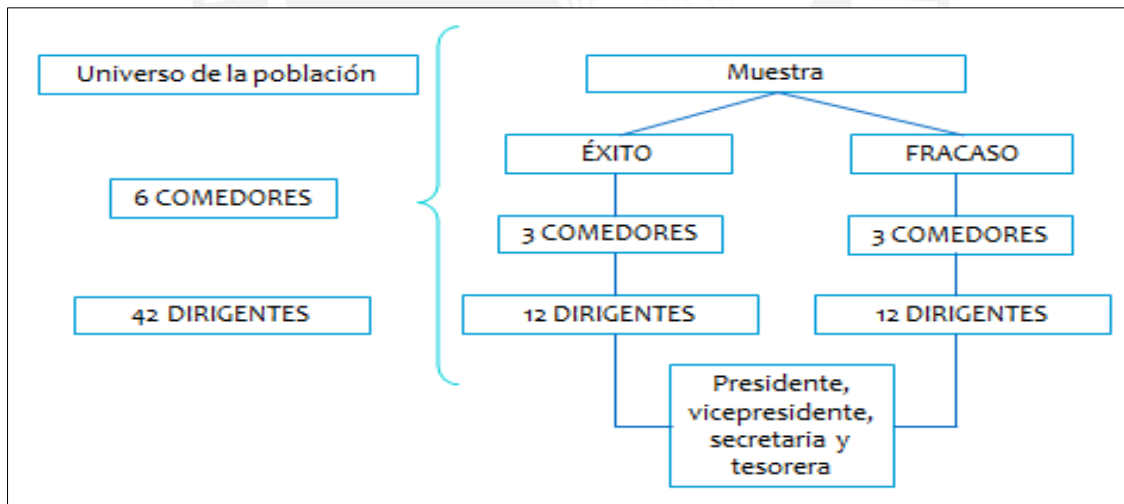
### 2.1 Muestra de las dirigentes

Para el presente estudio se trabajó con 24 de un total de 42 dirigentes de seis comedores populares, teniendo en cuenta que el periodo de tiempo del presente análisis está comprendido

entre los años 2009 - 2011, tiempo de ejecución del proyecto PROMDESCO. Asimismo, la unidad de observación está compuesta por las dirigentes de los comedores exitosos y las dirigentes de los comedores de fracaso, en donde la muestra está compuesta por 12 dirigentes de caso éxito, 4 dirigentes por cada uno de los 3 comedores; y 12 dirigentes de caso fracaso, 4 dirigentes por cada uno de los otros 3 comedores. El criterio para la selección de muestreo fue por conveniencia pues era difícil e inviable acceder a recoger a las 7 dirigentes de cada comedor cerrado, debido a que muchas de ellas cambiaron de domicilio o porque ya no frecuentan el asentamiento humano por cambio hacia una actividad económica.

El primer grupo es caracterizado por continuar en operaciones con su respectivo comedor dentro del periodo 2009 – 2011; el segundo por no continuar funcionando dentro del mismo periodo. Asimismo, se determinó estudiar a las dirigentes por su alto poder de decisión dentro de cada comedor y porque son las personas que establecen las directrices mediante el consenso de la asamblea general. El perfil estas dirigentes está establecido por los siguientes datos: de 30 a 60 años en situación de pobreza y pobreza extrema (NSE D y E), educación primaria, déficit nutricional, y sin acceso a servicios de agua y desagüe propios. Se muestra la figura 12 para entender mejor la selección de la muestra.

**Figura 12. Selección de la muestra**



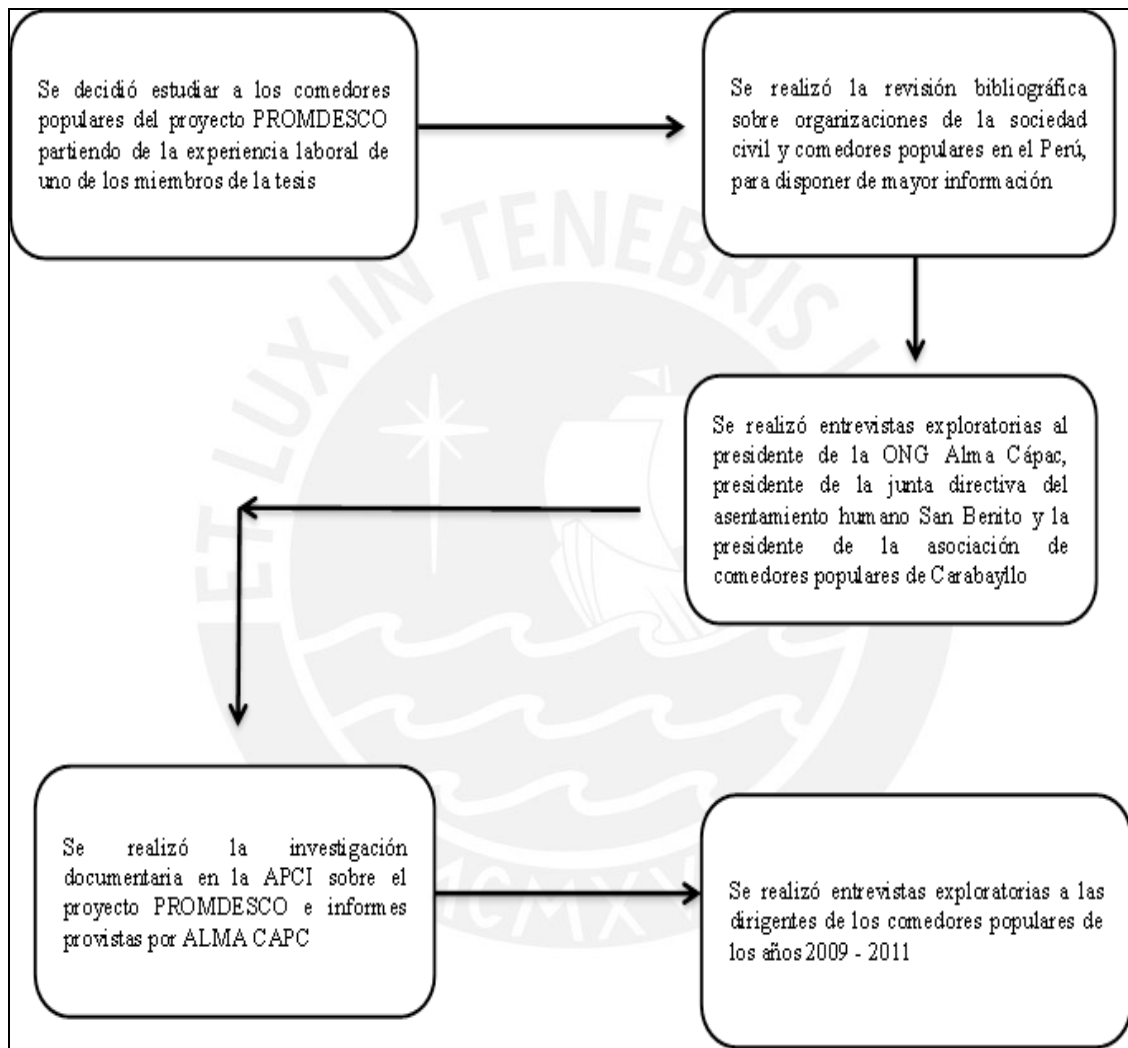
## 2.2 Fases de la metodología del estudio

A continuación se explican las fases de la investigación, partiendo desde cómo se llega al tema, hasta el final de la propuesta.

### 2.2.1. Fase I: Determinación de tema y acercamiento al grupo objetivo

El objetivo de esta fase fue determinar el tema de la investigación partiendo de la experiencia laboral de uno de los autores de la presente tesis. Para ello, se realizó una inmersión en los comedores de Lomas de Carabayllo para acercarnos a la problemática y una investigación documentaria para comprender mejor el proyecto PROMDESCO. Se presenta la figura 12 para mayor explicación.

**Figura 13: Acercamiento al foco de estudio**

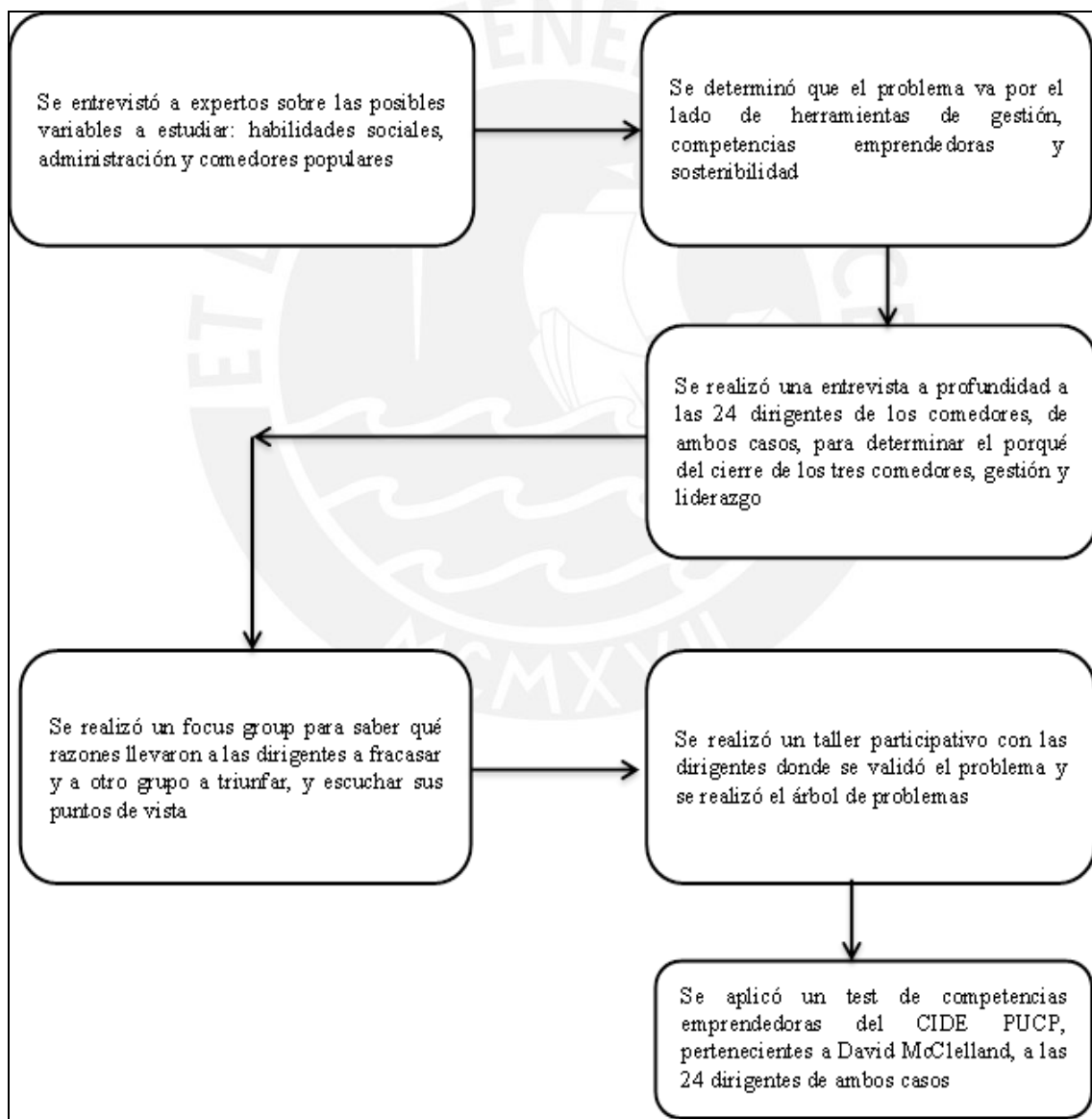


En la figura 12 se muestra a detalle los diversos pasos para la elección del tema y el acercamiento a la unidad de observación y mapeo a los diversos stakeholders. Se inicia con la motivación para escoger el tema de estudio; luego, se realiza la revisión documentaria; se realiza las entrevistas exploratorias en calidad de investigadores para ir reconociendo y dar los primeros avistamientos al estudio de campo; y por último, se realiza la investigación documentaria del proyecto PROMDESCO.

### ***2.2.2 Fase 2: Determinación del problema y recojo de información***

El objetivo en esta fase fue determinar el problema a través del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas para el recojo de información. Respecto a las herramientas cualitativas fueron utilizadas las entrevistas exploratorias no estructuradas a los stakeholders, entrevistas estructuradas a profundidad, Focus Group y un taller participativo a las dirigentes de los comedores populares. Se hace uso de dichas herramientas cualitativas porque a través de ellas se puede tratar de comprender el fenómeno basado en conclusiones por bloque según cada temática establecida en su respectiva guía. Respecto a la herramienta cuantitativa, se realizó un test del perfil emprendedor, herramienta muy útil para medir el nivel de competencias emprendedoras de las dirigentes.

**Figura 14: Determinación del problema y recojo de información**

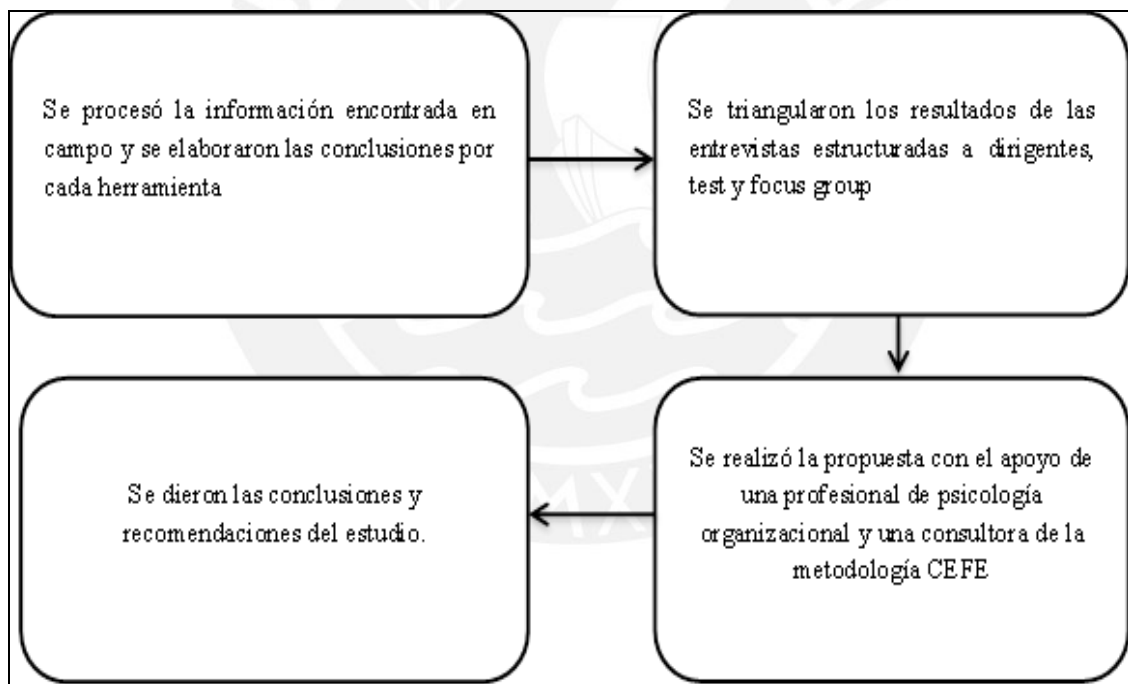


En la figura 13 se muestra los pasos que se emplearon para la determinación del problema y el recojo de información, en la cual se realizaron las entrevistas a expertos, entrevista a profundidad a los dirigentes, Focus Group, taller participativo en donde se validó el problema; y por último, se aplicó un test de competencias emprendedoras para medir el nivel de competencias de todas las dirigentes, la codificación y el procesamiento fue realizado por el CIDE PUCP.

### 2.2.3 Fase 3: Análisis de resultados, triangulación y conclusiones

El objetivo de esta fase fue realizar el procesamiento y análisis de resultados, así como la triangulación. A su vez se realizó una propuesta con la ayuda de una psicóloga organizacional y una consultora especialista en metodología de aprendizaje CEFE para poder realizar una efectiva propuesta; asimismo, se brindan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

**Figura 15: Secuencia del análisis de resultados**



En la figura 14 se señala los pasos del análisis de resultados, triangulación y conclusiones, en donde el procesamiento fue mediante la sistematización de información en Excel de cada una de las herramientas mencionadas, luego se realizó el cruce de hallazgos por cada temática o criterio; y por último, las conclusiones y recomendaciones.

### **2.3 Metodología de la investigación: Estudio de caso múltiple comparativo - investigación acción**

La presente investigación radica en la base de dos métodos: estudio de caso múltiple comparativo, porque se busca indagar y tratar de comprender tema, locación y temporalidad específica, comparándola con otros; e investigación acción, porque se establece interacción participativa con las dirigentes desde la etapa de inmersión hasta la propuesta final de solución.

La investigación acción es una metodología científica que se caracteriza por partir del diálogo que se da entre los investigadores y participantes. Esta metodología es de útil aplicación porque permite una mayor comprensión de los problemas, facilitando de este modo el poder hallar el problema central en conjunto con la población beneficiaria. Por otro lado, se busca formular y dar soluciones conjuntas entre los investigadores y beneficiarios (Vasconcelos, 2010).

A su vez, este tipo de investigación brinda una visión más amplia y analítica de la realidad ya que ayuda a identificar mejor los fenómenos y permite no sesgarse ante las ideas preconcebidas de una realidad específica. Por lo tanto, obliga a tener en cuenta la diferencia y relatividad, y con ello, a obtener resultados menos polarizados (Vasconcelos, 2010).

La investigación acción es un proceso que conlleva al cambio social, ya que al involucrar a los beneficiarios en la investigación, estos toman conciencia de su realidad y buscan medidas correctivas que ayuden a mejorar su situación. Por otro lado, esta metodología permite generar conocimiento, pues se caracteriza por sus pasos en espiral; es decir, el conocimiento creado se acumula y permite a su vez generar nuevo conocimiento basándose en lo ya forjado (Sampieri, 2010).

Se puede apreciar que por medio de la investigación acción se alcanza obtener un real y original mensaje de parte de los beneficiarios, esto con el propósito de descubrir necesidades a satisfacer o problemas que combatir. En el presente estudio se hace de mayor relevancia este método en el momento que se efectúa el taller participativo cuya realización fue llevada a cabo por la colaboración de las beneficiarias, sin ellas nada hubiese sido viable.

### **2.4 Enfoque y diseño de la Investigación de campo: enfoque mixto**

La investigación mixta consta de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, los cuales implican la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como

cuantitativos. Con ello, se permite al investigador lograr una mayor inferencia de la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno a estudiar (Sampieri, 2010).

Entre los diversos métodos mixtos se eligió trabajar con el “diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante” (DIAC). Este permite recolectar de manera paralela tanto datos cuantitativos como cualitativos, de los cuales solo predomina uno de ellos como guía de la investigación, mientras que el secundario está incrustado dentro del primero. Para la presente investigación, el método dominante es el cualitativo. Un beneficio de este diseño es que permite obtener beneficios de perspectivas de diversos datos dentro de la investigación (Sampieri, 2010).

Para la presente investigación, se eligió trabajar con el diseño anidado o concurrente de modelo dominantes porque, al disponer una población de 24 dirigentes de comedores populares, es necesario obtener tanto información proveniente de herramientas cualitativas como cuantitativas. No obstante, es el enfoque cualitativo el más importante, ya que permite conocer más detalles sobre la población objetivo. De este modo, también se tiene información cuantitativa como un test, que ayuda a tener conclusiones; sin embargo, es el enfoque cualitativo el que brinda más información sobre las dirigentes.

#### **2.4.1. Relación de fuentes primarias cualitativas**

A continuación, en la tabla 14, se exponen las diferentes entrevistas tanto exploratorias como estructuradas, Focus Group y talleres participativos realizados.

**Tabla 14: Lista de fuentes primarias**

<b>Fuente Primaria</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>
Entrevista exploratoria dirigentes de comedores de éxito y fracaso	05-09-14	Entrevista a dirigentes para conocer más sobre el cierre de los 3 comedores del proyecto PROMDESCO y la situación de las dirigentes
Entrevista estructurada a las dirigentes de los comedores de éxito y fracaso	14 y 21-11-14	Entrevista estructurada sobre competencias emprendedoras, herramientas de gestión y sostenibilidad a las dirigentes de los comedores populares de éxito y fracaso
Focus Group a las dirigentes de los comedores de éxito y fracaso	24-04-14	Focos Group a las dirigentes de los comedores de éxito y fracaso sobre herramientas de gestión, competencias emprendedoras y sostenibilidad
Taller Participativo	20-12-14	Taller participativo para realizar el árbol de problemas, confirmar el problema central y determinar causas, efectos y posibles soluciones
Test perfil emprendedor del CIDE PUCP	10-01-15	Aplicación del test de competencias emprendedoras para determinar su nivel de estas entre las dirigentes de los comedores populares de fracaso y éxito



Se presenta las diversas herramientas cualitativas que se emplearon a lo largo de la presente investigación desde las entrevistas exploratorias, para identificar el problema de sus comedores populares con ellas, hasta el desarrollo del taller participativo, en el cual se validó dicho problema, igualmente este trabajo realizado de manera conjunta con ellas.

#### *a. Entrevistas individuales*

La técnica de la entrevista cualitativa, pretende obtener datos preguntando a los sujetos, pero con el objetivo característico de la investigación cualitativa de conocer la individualidad de la persona entrevistada y ver el mundo con sus ojos (Corbetta, 2007).

##### *a.1. Entrevistas no estructuradas de carácter exploratorio*

Como primer paso, se realizaron entrevistas exploratorias tanto a diferentes stakeholders como a las dirigentes de los comedores populares. El objetivo era conocer qué pasó con los comedores pertenecientes al proyecto PROMDESCO, y de este modo estudiar los diversos problemas surgidos en el camino. Estas entrevistas, tal como se muestra en dossier fotográfico en el anexo R6, permitieron conocer los diversos problemas más de cerca y tener un mejor acercamiento hacia la población, y así llegar a determinar el problema principal (ver Anexo J).

##### *a.2. Entrevistas estructuradas a las dirigentes de los comedores*

Una vez que se determinó la posible problemática, se entrevistó a las diversas dirigentes y ex dirigentes de los comedores populares con el objetivo de conocer la situación de los comedores y las dirigentes respecto a tres conceptos. La primera, herramientas de gestión; la segunda, competencias emprendedoras y la tercera, sostenibilidad.

El objetivo fue conocer las diversas razones que influyeron en los tres comedores que resultaron exitosos y continúan operando en la actualidad, como también los otros que fracasaron y cerraron. Estas entrevistas estructuradas, tal como se muestra en dossier fotográfico en el anexo R7, permitió que los dos grupos de dirigentes-bajo las mismas preguntas-respondan sobre su experiencia diversas razones de su éxito y de su fracaso en los comedores populares (Ver Anexo K).

### *a.3. Focus group a dirigentes de comedores populares*

Luego de obtener las respuestas de las dirigentes en base a los tres conceptos desarrollados, se decidió realizar un Focus Group, tal como se muestra en dossier fotográfico en el anexo R7, con el fin de contrastar las respuestas de estas. De este modo, el Focus Group ayudó a reforzar la información encontrada y llegar a un consenso entre las dirigentes sobre las razones de cierre de los tres comedores (ver Anexo M).

### *a.4. Taller participativo*

El taller participativo, tal como se muestra también en dossier fotográfico en el anexo R9, tuvo como objetivo encontrar los problemas, central y secundarios respecto a los participantes. Para ello, se realizó una sesión participativa en la cual se construyó el árbol de problemas y se determinaron sus causas y efectos. Este taller permitió a su vez validar el problema y, por lo tanto, no caer en el error de imponer la visión que se tenía en la investigación. Asimismo, permitió llegar a diversas soluciones en conjunto para la mejora de los comedores (ver Anexo N).

## **2.4.2. Relación de fuentes primarias cuantitativas**

### *a. Metodología de la herramienta cuantitativa: test*

Se parte con el precepto de que existen instrumentos para medir competencias emprendedoras y hacen viable establecer niveles de las mismas, no obstante se ha establecido que para el caso de herramientas de gestión, no es lo importante medirlo sino identificar su uso y saber qué tanta importancia se la atribuyen, esto es posible reconocerlo mediante las herramientas cualitativas antes especificadas.

Una vez dicho lo anterior, para la presente investigación se utilizó un test sobre competencias emprendedoras, el cual es parte de un modelo utilizado por el CIDE PUCP y es usado a su vez por otras organizaciones como EMPRETEC (programa de la ONU especializado en fomentar el emprendimiento), entre otros, para medir el nivel de competencias emprendedoras, para mayor detalle del test del perfil emprendedor (ver Anexo G). El presente test utiliza la Escala de Likert, que es un método para medir por escalas las variables a través de ítems que se presentan como afirmaciones, midiendo la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías (Sampieri, 2010). Esta herramienta cuantitativa fue utilizada con el objetivo de medir las 16 competencias emprendedoras de las dirigentes de los comedores populares.

El test de competencias emprendedoras posee respuestas en escalas que comienzan desde el “siempre” hasta el “nunca”, por lo que se cuenta con cinco diferentes opciones. Cada respuesta tiene un numeral asignado del 1 al 5, siendo el número 1 correspondiente a la respuesta “nunca” y el número 5 correspondiente a la respuesta “siempre”, como se puede apreciar en la tabla 15.

**Tabla 15: Puntuación de las respuestas del Test**

Respuesta	Numeral correspondiente
Nunca	1
Raramente	2
Algunas Veces	3
La mayoría de veces	4
Siempre	5

Fuente de (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE PUCP), 2012)

Cabe recalcar, que el presente test de competencias emprendedoras posee preguntas de orden inverso, es decir, que en algunos casos la valoración 5 —que corresponde a “siempre” — puede significar nunca y tener el valor de 1. Lo mismo sucede con los otros números y se obtiene una puntuación inversa, la que tiene como objetivo controlar o filtrar los casos en que el participante haya respondido mal el presente test.

A continuación en la tabla 16 se presenta una tabla detallada sobre los resultados del test, de acuerdo, a los niveles de calificación según el CIDE PUCP:

**Tabla 16: Niveles de resultados de test**

<b>Bajo (0-10)</b>	Se recomienda desarrollar acciones urgentes para potenciar las competencias.
<b>Regular (11-15)</b>	Existe un potencial latente que se manifiesta cuando cada vez que la persona es forzada a usarlo en determinadas situaciones.
<b>Medio Alto (16-20)</b>	Presenta un potencial regular alto de competencias emprendedoras que se manifiestan en sus labores diarias.
<b>Alto (21-25)</b>	Presenta un potencial alto que se manifiesta como característica principal en su vida. Esta característica la utiliza de manera natural en sus diferentes contextos.

Fuente de (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE PUCP), 2012)

La evaluación de cada competencia obtiene un resultado final, por ejemplo, en iniciativa pudo obtener 15, mientras que en planificación un 10 y así sucesivamente en las diversas competencias. De este modo, los resultados obtenidos en cada competencia son promediados y con ello se obtiene un resultado final del test. Por otro lado, para la presente investigación se utilizó el test de competencias emprendedoras de (McClelland, 1999) con la finalidad de medir las competencias emprendedoras de las dirigentes y establecer una relación ordinal entre las dirigentes de los comedores de fracaso y éxito. Y de este modo poder obtener conclusiones respecto a su nivel de emprendimiento.

### ***2.4.3 Relación de fuentes secundarias: Revisión documental***

La revisión documental consiste en la revisión de documentos, registros materiales, entre otros que pueden ser de carácter individual; es decir pertenecer a una persona, o grupal, los cuales pertenecen a un contexto. Un ejemplo de estos son los documentos y materiales organizacionales, y registros en archivos públicos (Sampieri, 2010).

Los diferentes materiales, documentos y otros pueden ser obtenidos como fuentes de datos bajo 3 circunstancias. En primer lugar, se puede solicitar a los participantes de un estudio que proporcionen muestras de tales elementos. En segundo lugar, se puede solicitar a los participantes que los elaboren a propósito del estudio. Y por último, la tercera modalidad consiste en obtener los elementos sin solicitarlos directamente a los participantes (Sampieri, 2010).

En la presente investigación se realizó una investigación documental en las instalaciones web de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), con la finalidad de buscar mayor información sobre el proyecto PROMDESCO y así poder tener mayor información sobre el tema.

## **3. Mapeo de actores**

En la tabla 17, se presenta a todos los actores que participan en torno a la junta directiva de un comedor popular. Asimismo se muestra la relación predominante que los diversos actores tienen con el sujeto de estudio, comedores populares.

Tabla 17: Mapeo de actores

Actor	Rol en el Tema	Relación Predominante	Jerarquización de Poder
<b>1. ONG Alma Cápac Perú</b>	Organización que promueve proyectos de desarrollo social en zonas de pobreza y pobreza extrema.	A FAVOR	ALTO
<b>2. Socias del comedor</b>	Grupo de mujeres que apoyan con su trabajo para el buen funcionamiento de los comedores.	A FAVOR	ALTO
<b>3. Comensales del comedor</b>	Forman parte del mercado a quien se dirige y determina la demanda.	A FAVOR	MEDIO
<b>4. Junta Directiva de los AA.HH.</b>	Un grupo de autoridades vecinales comprometido con el desarrollo de su comunidad.	A FAVOR	MEDIO
<b>5. Población de la zona</b>	Forman parte del mercado al que se quiere llegar y nos determinará la demanda	A FAVOR	MEDIO
<b>6. MIMDES (PRONAA)</b>	Provee insumos alimenticios principalmente a la población en situación de pobreza y extrema.	A FAVOR	ALTO
<b>7. Asociación coordinadora distrital de clubes de madres - comedores populares de Carabaylo</b>	Es la organización distrital sin fines de lucro que se encarga de: gestionar recursos en favor a las OSB adscritas, asesorar en su formalización y apoyar en la gestión idónea de las mismas.	A FAVOR	ALTO
<b>8. Municipalidad de Carabaylo</b>	Es la entidad del Estado que provee insumos alimenticios a través de su programa de asistencia social.	A FAVOR	ALTO

### 3.1 Matriz según nivel de poder y nivel predominante

En la figura 16 se muestra los diversos actores que intervienen de manera directa en el proyecto PROMDESCO de la ONG Alma Cápac y se muestra según nivel de poder y relación predominante.

1. ONG Alma Cápac Perú
2. Socias del Comedor
3. Comensales del Comedor
4. Junta Directiva de los Asentamientos Humanos
5. Población de la zona
6. MIMDES (PRONAA)
7. Asociación Coordinadora distrital de Clubes de Madres - Comedores Populares de Carabaylo
8. Municipalidad de Carabaylo

Figura 166: Matriz según nivel de poder

MATRIZ DE PODER				
Nivel de Poder	ALTO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 2px;">2</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin: 5px 0;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 2px;">8</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 2px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 2px;">7</div> </div>		
	MEDIO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">4</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin: 5px 0;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">5</div> </div>		
	BAJO			
		A FAVOR	INDIFERENTE	EN CONTRA
Relación Predominante				

En la figura 19 se aprecia que todos los actores tienen una relación predominante a favor respecto a la junta directiva de los comedores populares en estudio, no obstante la situación homogénea cambia en la jerarquización de poder.

#### 4. Matriz de variables

**Tabla 18: Variables para el estudio**

<b>Variable XA: Independiente</b>	<b>Variable XB: Independiente</b>	<b>Variable Y: Dependiente</b>
<b>Competencias Emprendedoras</b>	<b>Herramientas de Gestión</b>	<b>Sostenibilidad</b>

Adaptado de: Sampieri (2010)

Ahora bien, una vez descrito la matriz de variables en la tabla 18, se considera adecuado realizar la metodología de investigación mediante el marco del estudio de caso múltiple comparativo porque el contexto y sujeto de análisis se ajustan al estudio de características de un fenómeno tomando en cuenta sus particularidades y su entorno. Es decir, utiliza una combinación de métodos: observaciones personales que, en determinados períodos o circunstancias, pueden transformarse en participación; el uso de informantes para proporcionar datos actuales o históricos; entrevistas directas, y el rastreo y el estudio de documentos pertinentes y registros en poder del gobierno local o nacional, de viajeros, etc. (Cosley y Lury, 1987, citado en Blaxter, 2002).

Por último, se deja en claro que la hipótesis fuerza del estudio es que dichas variables independientes se relacionan e influyen directamente con la dependiente, asimismo, es pertinente reforzar la idea de que el fortalecimiento de uso de herramientas de gestión son afectadas o influenciadas directamente por el nivel de competencias emprendedoras.

## **CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presentaran los resultados del trabajo de campo, como entrevistas no estructuradas, estructuradas, test, Focus Group y taller participativo. Luego se presenta los resultados de triangulación de las entrevistas estructuradas, test y Focus Group.

### **1. Entrevistas exploratorias no estructuradas a Stakelolders del proyecto PROMDESCO**

Luego de aproximadamente cinco años de iniciado el proyecto se retorna al lugar de ejecución con una visita al centro de desarrollo social de la ONG Alma Cápac donde el primer hallazgo fue que a la fecha solo tres de los seis comedores están operando, los otros tres cerraron por diversos motivos. Entonces, la realización de entrevistas exploratorias no estructuradas se llevó a cabo con el propósito de comprender la situación de aquellos comedores populares y determinar el foco de estudio.

#### **1.1. Entrevista exploratoria al presidente de Alma Cápac**

El primer paso fue la realización de la primera entrevista al presidente de la ONG ALMA CAPAC (Comunicación personal, 10 de mayo, 2014), responsable del diseño e implementación del proyecto, con el fin de recoger su opinión sobre la situación de los comedores populares y conocer las motivaciones para el diseño del proyecto. Para lo cual comentó inicialmente que el motivo principal fue detectado con la misma población de Lomas de Carabayllo: la ausencia de servicios básicos generaba un problema a la adecuada práctica alimentaria; otro componente fue identificar por evaluaciones de salud que existía un alto índice de desnutrición. Agregó que en un principio se contaba con la construcción de diez comedores, y no seis, pero por conflictos de los mismos pobladores y sus dirigencias sobre posesión territorial complicó la realización de los mimos y no se pudo construir.

Asimismo, destacó el rol importante de la mujer líder para el desarrollo de su comunidad, sin las dirigentes ni socias los comedores populares no tendrían razón de ser. Sin embargo, asevera que no todo es tener las ganas de unas cuantas personas sino es imperante la participación colectiva, y ese fue el problema del cierre de dos de los tres comedores, los malos entendidos provocaron rencillas internas recurrentes, lo cual fue generando la deserción



progresiva de varios miembros. Detalla que esto lo supo por sus visitas constantes al centro de desarrollo social que está ubicado en Lomas de Carabayllo.

### **1.2. Entrevista no estructurada presidente de la junta directiva del Asentamiento Humano San Benito de Lomas de Carabayllo**

El segundo paso fue entrevistar al presidente de la junta directiva del Asentamiento Humano San Benito de Lomas de Carabayllo, cuyo periodo de gestión fue del 2009-2011, (comunicación personal, 15 de mayo, 2014) quien comentó sobre los comedores populares, su desenvolvimiento y dificultades a través del tiempo.

El presidente dejó claro que la situación actual de los comedores es muy distinta a la de cinco o diez años atrás, estos solo eran hecho de esteras y adobe y pequeños, la necesidad económica era mayor y el machismo también. Principalmente son las ONG quienes han apoyado más en cuanto a la construcción de infraestructura y capacidades. Asimismo, considera que la construcción de comedores populares fue un gran aporte a la comunidad, sin embargo aclara que Alma Cápac pudo haber hecho algo más para fortalecer las capacidades de las líderes dirigentes y así empoderarlas en su administración de estos. Agrega que a pesar de que las mujeres luchadoras tengan toda la buena voluntad de querer hacer bien las cosas, están sujetas a muchas veces cometer errores por desconocimiento del cómo actuar ante determinada situación y a eso súmale la falta de dinero para las compras y gastos propios del comedor, se complica la situación para seguir operando.

Además, sostiene que ahora se pueden ver comedores de material noble con baños bien mantenidos, con mujeres luchadoras e independientes que hacen de todo por contribuir con su familia y su comunidad. Lo malo es que a veces existen los conflictos internos entre ellas porque no todas piensan igual y con el pasar del tiempo pueden tener mayores necesidades que satisfacer porque tienen más hijos y con ellos mayor responsabilidades que atender. Estos conflictos causaron en muchos casos problemas políticos, bastaba que un día dejara de cocinar un comedor para generar reclamos de parte de la junta vecinal hacia la dirigencia del comedor.

### **1.3 Entrevista a la presidente de la Asociación Coordinadora Distrital de Clubes de Madres y Comedores Populares de Carabayllo**

El tercer paso, fue entrevistar a la presidente de dicha asociación y ex dirigente de un comedor popular (comunicación personal, 17 de mayo, 2014) corroboró lo antes mencionado

por el presidente del asentamiento humano al considerar como una de las debilidades de las dirigentes de los comedores populares es su deficiente capacidad de administrar un comedor, por falta de capacitaciones. Asimismo, señala que es importante atribuirle especial importancia a la manipulación de los alimentos y en la mejoría de infraestructura de los comedores para crear mejores condiciones ambientales para los alimentos y personas que interactúan dentro de ellos.

Afirma también que un problema recurrente era que no había mucha capacidad para la organización y entablar mesas de diálogo con representantes del PRONAA porque las dirigentes no tenían el sentido de unidad entre comedores sino que de forma aislada no organizada trataba de acercar sus casos sin tener mayor suerte en el intento. Agrega que todo se complicaba porque el PRONAA era un ente independiente que no tenía en cuenta la participación directa de sus beneficiarias y solo distribuía los alimentos a su parecer sin lugar a reclamo ni devolución. Además, identifica que otro problema relacionado al hecho de estar aisladas, los costos por transporte de alimentos que ellas compran proveniente del mercado “Huamantanga” son altos, compran al menudeo y no hacen compras de mayor volumen con la consigna de abaratar costos de compra.

Concluye diciendo que también es importante hacer entender a las señoras que dirigen los comedores que las cosas se logran coordinando y concertando, en tal sentido las capacidades comunicacionales son vitales para su entorno interno tanto con el externo. Sin embargo enfatiza que el factor crítico de los comedores es el dinero, sin dinero no hay comedor que subsista, las dirigentes deben ser muy responsables en ajustar los bolsillos para hacer alcanzar todo lo que hacen con lo poco que tienen.

## **2. Investigación documentaria**

Una vez tomado contacto con el presidente de ALMA CAPAC, resultó importante revisar los documentos vinculados al proyecto en mención para poder hurgar sobre los objetivos, metas, indicadores y metas planteados y alcanzados, así como el empoderamiento de capacidades para la administración de los seis comedores populares de Lomas de Carabayllo. Esta información fue provista por el presidente mediante la cesión del proyecto en físico y tres informes narrativos que se efectuaron periódicamente para sustentar los alcances del proyecto al ente financiador ALMA CAPAC ALEMANIA. Cabe decir que es de conocimiento público dicho proyecto en el portal virtual de la Agencia peruana de cooperación internacional (APCI)

Para la revisión de estos registros se hizo especial énfasis a rescatar lo relacionado directamente con las dirigentes de los comedores. Al revisar el marco lógico del proyecto se encontró que se planificaron ejecutar capacitaciones, sin especificar a quienes, sobre temas de formación integral de microempresarios, formación técnica en gestión y administración, liderazgo, comunicación y negociación. Asimismo, se descubrió que este marco lógico carecía de metas establecidas y a la vez no se contaba con una lógica clara secuencial entre objetivos e indicadores.

Por la parte de los tres informes narrativos, estos fueron elaborados por periodos de tiempo: el primero de Julio a diciembre del 2009; el segundo de Enero a diciembre del 2010; y por último de Enero a Diciembre del 2011. De estos tres se rescata lo evidenciado en el último informe, entre otros cursos para la comunidad se resalta que se llevaron a cabo un total de 70 horas de talleres dictados sobre “Producción y Gestión de un Comedor” con los siguientes cursos: mantenimiento de un comedor, atención al cliente, organización de un negocio, principios administrativos, producción y generación de ingresos. Asimismo deja constatado que se destinaron 72 horas a talleres de “Formación de líderes comunitarios” cuyos componentes temáticos fueron: liderazgo personal, fomentando valores, características de líder y participación ciudadana.

Es importante señalar que en este último informe se introduce el término sostenibilidad de los comedores al establecerla como un objetivo de sus dirigentes y socias. Se resalta que el trabajo en equipo permite interrelacionar e intercambiar ideas y experiencias entre ellas, asimismo, se deja por escrito que para concebir un esquema de organización parecido al de un negocio es importante identificar las funciones de los integrantes del comité, al contar con esto definido se puede hablar de búsqueda de ingresos en los comedores para poder lograr su sostenibilidad.

Con lo encontrado en el material escrito más el apoyo de los actores mencionados se fue esbozando las variables a abordar sin definir las aún, estas fueron acercándose al campo interno de las dirigentes y la sostenibilidad de sus comedores populares.

### **3. Entrevista exploratoria no estructurada a las dirigentes de los comedores populares**

El objetivo de las entrevistas exploratorias fue determinar el problema principal que determinó el cierre de los tres comedores populares. Para ello se hizo el primer acercamiento a

dirigentes y ex dirigentes de los comedores populares con el propósito de realizar una aproximación al verdadero problema.

Vale señalar que el público objetivo estará comprendido por la división de dos grupos: el primero conformado por las dirigentes de comedores de éxito; y el segundo conformado por las ex dirigentes de comedores de fracaso. Para esta etapa se realizaron dos visitas de campo con el objetivo de acercarnos a la realidad propia de la gestión de comedores populares e ir conociendo cuáles han ido siendo los desafíos para sostenerlas, en el caso de los de éxito; y cuáles fueron los principales problemas que hizo inminente el cierre en el caso de los de fracaso.

### **3.1 Resultado de la primera visita a Lomas de Carabayllo (05/09/2014)**

Para esta primera visita ya se había coordinado previamente por teléfono con las dirigentes del periodo de análisis de la presente investigación. De todos modos la consigna fue visitar los establecimientos de los tres comedores en operación (Caso de éxito). Es así que se pudo contactar personalmente a cuatro dirigentes que se ajustaron a los requerimientos de nuestra muestra. Lo cual fue bueno y a la vez admirable porque aún permanecían dentro de la junta directiva de sus respectivos comedores desde sus inicios.

Para efectos de orden presentamos a las entrevistadas por grupos pertenecientes a cada comedor y sus respectivas representantes: “Cruz del Norte II”, presidenta y vicepresidenta; “Teresa de Calcuta”, presidenta; y “Lucha y esperanza”, presidenta.

Las dirigentes de estos tres grupos aseveran que para sacar adelante el comedor es necesario el apoyo y trabajo en equipo de dirigentes y socias, asimismo acotan que las tres reciben subsidio por parte de la municipalidad de Carabayllo a través del Programa de complementación alimentaria (PCA), pero remontándose a los años de 2009- 2011 comentan que era el PRONAA el ente proveedor del subsidio. Para recibir dicha ayuda tuvieron que estar preparadas con los requerimientos debidamente actualizados y buscar la oportunidad emprendiendo visitas tras visitas a las ventanillas del ente distribuidor.

Al preguntarles cuáles creen que fueron los motivos principales para que los otros tres comedores hayan cerrado respondieron que habían oído hablar sobre problemas externos al comedor vinculados a conflictos entre la junta directiva del Asentamiento Humano y la junta directiva del comedor, asimismo, mencionaron que habían señoras tanto socias como dirigentes que eran muy difícil de tratar y eso generó en muchas ocasiones discordias entre ellas y, en consecuencia, un ambiente “contaminado”, en términos de ellas mismas, de mal agüero.

Las representantes de “Cruz del norte”, por su proximidad al comedor “Las triunfadoras”, acotaron que el problema de cierre de ese comedor fue principalmente la mala relación de las dirigentes del comedor con la junta vecinal del asentamiento humano, lo cual repercutió de manera negativa en la percepción del comensal que optó progresivamente en cambiar de lugar para su alimentación, dejando solo a los casos sociales como sus asiduos comensales.

Respecto al comedor “1° de Diciembre” mencionan que ahí pasó la falta de compromiso de varias socias por cumplir con sus labores de cocinar lo que originó que las dirigentes duplicaran funciones por el incumplimiento de las socias. Asimismo agregaron que la creación de ese comedor fue prácticamente improvisado, nunca existió un comedor popular previamente a la intervención de Alma Cápac, por eso consideran que la directiva no contó con la suficiente capacidad para sacar sostener el comedor.

Entonces se concluye que bajo la percepción de las dirigentes representantes de los comedores “caso de éxito” hubo problemas tanto exógenos como endógenos, los primeros relacionados a la deficiente relación con la junta vecinal y parte de los beneficiarios; y los segundos relacionados a deficientes habilidades sociales o blandas dentro del espacio del comedor e inexperiencia en la gestión de un comedor.

### **3.2 Resultado de la segunda visita a Lomas de Carabaylo (12/09/2014)**

En la segunda visita, al no tener la posibilidad de dirigir la atención a un comedor en plena operación fue necesario visitar los domicilios del segundo grupo conformado por comedores que dejaron de funcionar. Cabe señalar que en la primera visita se aprovechó en preguntar por las direcciones de estas ex dirigentes y así tener en cuenta a dónde ir a tocar las puertas.

En este caso las representantes se mostraron de cierto modo reacias a desenvolver sus ideas de manera fluida, debido a que creían desde un inicio que llegábamos a sus domicilios en representación de Alma Cápac, pues recordaban a uno de los investigadores como parte de la ONG, y que el motivo de entrevista era parte de una evaluación del proyecto PROMDESCO.

Sin embargo se aclaró que la entrevista tenía como fin determinar los principales problemas que tuvieron como dirigentes para analizar sus alcances y poder orientar la investigación académica.

Se entrevistaron a las siguientes ex dirigentes: a la presidente del comedor “Jardines”; a la ex presidente del comedor “Las triunfadoras”; y a la ex vicepresidente del comedor “1° de

Diciembre”. Se hizo el acercamiento solo a ellas porque fueron las únicas en brindarnos un espacio de su tiempo para la fecha de visita. Desde aquél momento se supo que entrevistar a este grupo no sería algo sencillo.

Al preguntar cuáles creen que fueron los principales motivos que provocaron el cierre de sus respectivos comedores, las respuestas estuvieron vinculadas a diversos problemas. A continuación se hace una estructura que se cree conveniente para efectos de especificar campos relacionales, estos son: dirigencia – socias, dirigencia- junta vecinal y dirigencia-comunidad.

El primer campo estuvo relacionados al desempeño interno, en el día a día de las operaciones muchas veces se crearon altercados verbales entre la dirigencia por la falta de dinero, por ejemplo, para la compra de insumos y porque el compromiso, de varias dirigentes y socias, fue disminuyendo para la participación en la cocina y el aseo del comedor. En consecuencia, al perder la participación de aquellas mujeres que desertaban en las actividades ocasionó que se dupliquen las funciones de las que quedaban.

Lo segundo fue enfatizado por la presidente de “Jardines”, menciona que en muchos casos la injerencia de la junta vecinal influía negativamente en el normal desempeño de actividades del comedor, no se podía trabajar tranquilamente porque había la presión de dicha junta vecinal en hacer bien las cosas. En muchas oportunidades se transgredió la administración autónoma de los comedores populares por la intervención de dicha junta vecinal. Sostiene que actualmente la infraestructura del comedor está siendo utilizado como espacio para el programa nacional Cuna+ y que las llaves del local no las tiene aquel comité directivo del comedor sino la junta vecinal.

Por último, el tercer campo está vinculado a la aceptación de la comunidad, en este caso la representante de “Las triunfadoras” hizo un mea culpa al considerar que sus menús no eran de lo más variados ni de los más ricos. Sin embargo, el problema central fue que gran cantidad de asiduos comensales bien eran parte de la junta vecinal o eran familiares de estos, entonces al haber algún problema con dicha junta tomaban como decisión de no ir a consumir. Entonces esto hizo que progresivamente se redujeran los ingresos y sin dinero el comedor no se puede sostener.

Como conclusión de las entrevistas exploratorias a las dirigentes y ex dirigentes se encontró que sus problemas están vinculados a factores internos como externos a sus comedores. Sin embargo, llamaron mucho la atención los del ámbito interno, aquellos que están más relacionados y bajo el dominio de ellas mismas: las habilidades o capacidades sociales de ellas y el conocimiento para la administración de sus comedores, con el objetivo de hacer bien sus funciones, fueron factores que se perfilaron como materia de investigación.

#### 4. Consulta a expertos: Carolina Trivelli, Julio Vela del CIDE, Marilú Dueñas del CEFE y profesores FGAD

Luego de haber descubierto que el problema guardaba relación con competencias sociales y conocimientos para la gestión de sus comedores se procedió a delimitar el tema. En consecuencia, fue necesario el acercamiento a personas especialistas sobre el sector de esas dos variables tanto como los del sector de organizaciones sociales de base en la realidad peruana.

La primera persona fue el director del CIDE, quien es ingeniero, y que aborda el tema de las competencias como un componente vital para el logro de objetivos personales como colectivos. Estima que mucho de los fracasos de programas sociales son ocasionados precisamente por niveles bajos de competencias, agregó que en las personas del organizaciones sin fines de lucro el factor motivacional no es el dinero sino el beneficiario, por tanto las competencias son más intrínsecas a su forma de pensar y comportamiento.

En segundo lugar, se realizó las consultas respectivas a profesores de la PUCP de Gestión y Sociología; como también a una consultora con certificación en CEFE INTERNACIONAL, quien atribuyó suma importancia a las actitudes de las personas pues éstas modulan sus comportamientos y determinan el logro o fracaso de sus metas. Asimismo mencionó que en la metodología de aprendizaje CEFE<sup>1</sup> (Competencia de economía a través de la formación emprendedora) que son 10 las competencias emprendedoras que buscan perfilar al emprendedor no solo económico sino social.

En tercer lugar, se entrevistó a Carolina Trivelli, investigadora principal en el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y ex ministra del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), sostuvo que las dirigentes de los comedores populares cuentan con dos grandes desafíos: la económica y la fortaleza organizacional. Agrega, las dirigentes no tienen herramientas de gestión porque la lógica del comedor solo está enfocada en sobrevivir, no existe un horizonte de progreso organizacional. Por otro lado, considera que las competencias de ellas deben ser prácticas y que la organización tiene que apuntar hacia un enfoque económico.

Por último se consultó a autores como McClelland (1999), Spencer y Spencer (1993) entre otros especialistas en estudio de capacidades y habilidades en el campo emprendedor.

Cabe señalar que al consultar a un profesor del curso “Taller de habilidades gerenciales 3” de la Facultad de Gestión y Alta dirección, se abrió la posibilidad de poder participar en un

---

<sup>1</sup> CEFE es un conjunto completo de instrumentos de capacitación con un enfoque orientado a la acción y los métodos de aprendizaje experiencial para desarrollar y mejorar las competencias personales de una amplia gama de grupos.

concurso de propuestas para el desarrollo social ejecutado por la empresa de telefonía “Telefónica del Perú”.

Como conclusión de lo anterior, se descubrió que las competencias emprendedoras y herramientas de gestión guardan implicancia directa con sostenibilidad de una organización, en donde la particularidad de esta es que está conformada en su totalidad por mujeres líderes de su comunidad, tal y como lo consideran los expertos. Por tal motivo la sostenibilidad en una organización de la sociedad civil cobró relevancia en el estudio y pasó a ser una variable estudiada.

### 5. Aplicación de entrevistas a profundidad (dirigentes caso de éxito y fracaso)

Respecto a las entrevistas de profundidad, la principal razón para utilizar este instrumento fue para ahondar, profundizar y confirmar el problema que estamos detectando desde la primera visita exploratoria. Para realizar estas entrevistas, ya teníamos una idea previa por lo recogido en las dos visitas exploratorias que tuvimos, así que quedamos para vernos primero con las dirigentes de éxito, estas nos recibieron en su comedor y muy amablemente accedieron a darnos la entrevista. En la tabla 18 se aprecia las conclusiones de las entrevistas a profundidad de los comedores de éxito. Para mayor detalle de los resultados de las entrevistas a profundidad (ver Anexo P).

### 6. Focus Group a dirigentes de los comedores populares

Luego de haber realizado las entrevistas a profundidad a dirigentes y ex dirigentes de los comedores analizados se instó a ellas en participar a un Focus Group en el local del comedor de “Jardines” por la buena voluntad de su ex presidente en facilitarnos un lugar que congregue a varias personas.

Para determinar la muestra se siguió con la lógica inicial, las dirigentes de mayor cargo y que hayan estado ejerciendo sus funciones durante los años 2009 – 2011. En la siguiente Tabla 19 se detallan a las participantes.

**Tabla 19: Participantes del Focus Group (Caso de éxito y de fracaso)**

Sexo	Comedor popular	Ocupación	Caso	Cantidad
Femenino	Las triunfadoras	Dirigente	Fracaso	1
Femenino	Jardines	Dirigente	Fracaso	2
Femenino	1° de Diciembre	Dirigente	Fracaso	1
Femenino	Cruz del Norte II	Dirigente	Éxito	2
Femenino	Teresa de Calcuta	Dirigente	Éxito	2
Femenino	Lucha y Esperanza	Dirigente	Éxito	2



El propósito del Focus es seguir con la indagación pero esta vez con la interacción de ideas entre los dos casos analizados en la presente tesis. Los tópicos que giraron en torno a esta herramienta de recolección de información fueron las variables identificadas: Herramientas de gestión, competencias emprendedoras y sostenibilidad.

El 100% de entrevistadas estuvieron de acuerdo que lo que hacen es por el bien de su gente, por el niño, la madre soltera y el adulto mayor que muchas veces son beneficiarios de los casos sociales. Estos casos sociales entendidos como aquellas personas que tienen limitaciones económicas para acceder a un plato de comida y por ello se hace necesaria la ayuda.

Al preguntarles sobre la importancia de contar con herramientas de gestión para la administración de un comedor popular, ninguna de las señoras contaba con conocimiento académico sobre la administración de un comedor, sin embargo queda claro que las de caso de éxito utilizaron algunas herramientas de gestión: presupuesto de compras, balance básico como ellas lo mencionan, reglamento interno de funciones, etc. Cabe señalar que las señoras dirigentes de los comedores cerrados, al oír a las otras dirigentes, reconocieron que sí habían usado dichas herramientas, solo que no le atribuyeron mucha importancia y no mantuvieron en orden sus herramientas.

Asimismo, una de las preguntas que se les efectuó, que dio pie a conocer problemas a detalles, fue relacionada a la consideración de pensar y buscar alternativas de solución ante un problema. Las dirigentes de caso de éxito sostuvieron que los malos entendidos y problemas internos siempre hubo, hay y existirán, lo importante es manejarlos mediante la conciliación de las partes. Por otro lado, las ex dirigentes de caso fracaso dejaron en evidencia que los problemas entre las dirigentes desde ese entonces muchas veces se fueron “hasta de manos”, acotan que hasta ahora arrastran discordias entre algunas de ellas.

Las dirigentes de caso de éxito destacan que la automotivación es un factor importante para realizar sus labores en el día a día. Aquella motivación en surgir hizo que ellas consiguieran el apoyo del PRONAA porque estuvieron preparadas ante la oportunidad de ayuda, mencionan que también visitaron innumerables veces la oficina de la entidad a “tocar las puertas”. Las dirigentes de caso de fracaso concuerdan con lo destacado por el otro grupo, no obstante cuestionaron de qué sirve contar con todas las buenas intenciones por seguir adelante si estas no son acompañadas por la población y la junta vecinal. Estas, agregan, que no contaron con el subsidio del PRONAA a pesar de haber intentado alcanzarlo.

Al preguntarles si tuvieron la iniciativa de innovar en sus actividades o proponer negocios complementarios, las dirigentes de caso de éxito a sola idea concuerdan que tienen como plan al corto plazo emprender con algún negocio complementario. En el caso del comedor

“Teresa de Calcuta” ya han empezado alquilar el local para eventos sociales y capacitaciones de otras organizaciones. Por otro lado, las dirigentes de caso de fracaso vieron en su momento que no contaron con el tiempo suficiente para pensar en algo concreto que sirva como un emprendimiento de negocio complementario porque mencionan que antes tenían que satisfacer las necesidades primarias del comedor popular.

Al final de esta etapa se puede afirmar que ambos grupos hicieron uso de las herramientas de gestión, sin embargo, las dirigentes de caso de fracaso no dirigieron la importancia debida para aprovecharlas y mantener el orden dentro del comedor popular. Por otro lado, las competencias emprendedoras se ven reforzadas en las dirigentes de caso de éxito por la iniciativa, compromiso y persistencia que se da por mantener en marcha el comedor, el ejemplo de acceder al subsidio del PRONAA fue un logro de ellas.

Asimismo, quedó evidente que las dirigentes y ex dirigentes ven importante contar con la necesidad de emprender negocios complementarios para generar ingresos que ayuden a sostener a los mismos comedores populares y no depender directamente del estado ni de los bolsillos de las dirigentes.

## **7. Test del perfil emprendedor**

Este test se usa para emprendedores sociales, empresariales e intra emprendedores. La mayoría de emprendedores se dan por necesidad y por oportunidad como se mencionó en el capítulo 2. Se realizó el test a 24 dirigentes en total que corresponden a los 6 comedores populares, que son sujeto de la investigación, de las cuales 12 dirigentes son de los comedores de éxito y las otras 12 son de los comedores de fracaso.

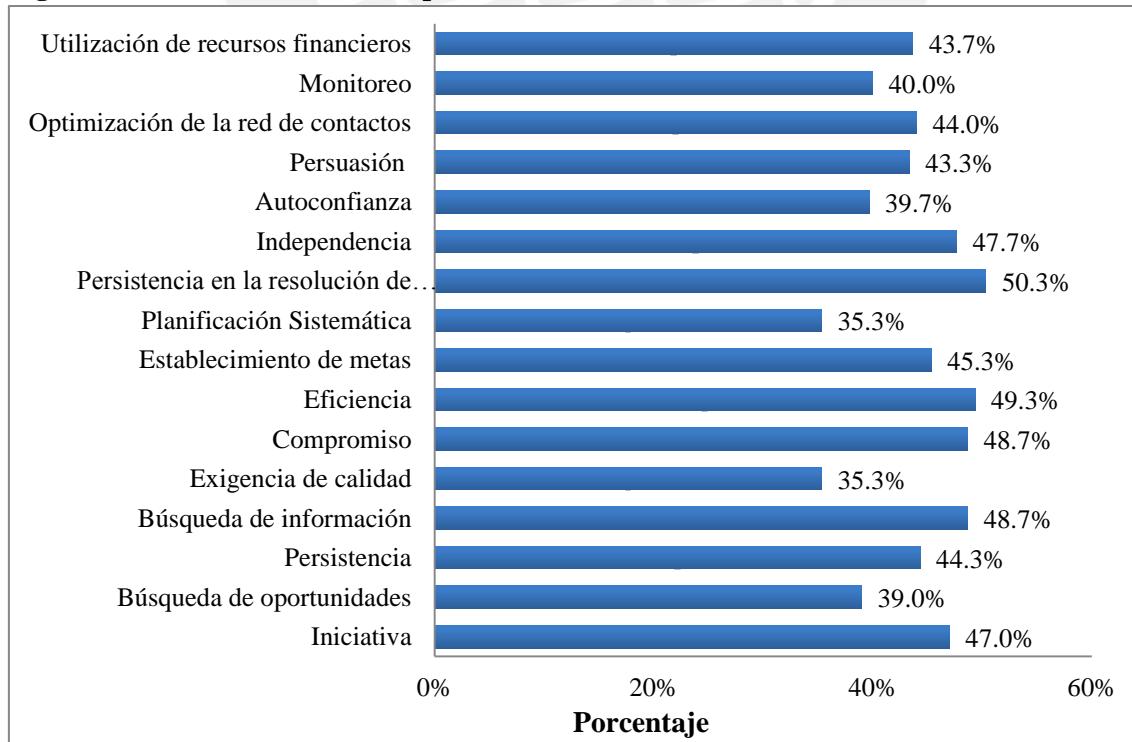
Los resultados que se presentan a continuación son de los comedores de fracaso, que fueron que el nivel de las competencias emprendedoras ha fluctuado entre 35% y 50% del nivel óptimo de las 16 competencias. De esta manera, las competencias con mayor nivel fueron la persistencia en la resolución de problemas y la eficiencia, este resultado tiene sentido porque ellas mostraron gran interés en el comedor mientras estaba operando pero se complicó hasta su cierre de operaciones por la falta de planificación, por lo que se evidencia que el de menor nivel es la exigencia de calidad y la planificación Sistemática. Para mayor explicación se muestra en la tabla 20 los resultados del test.

**Tabla 20: Resultados del test del perfil emprendedor de los comedores de fracaso**

Competencias Emprendedoras	Valor del promedio en porcentaje
Persistencia en la resolución de problemas	50.3%
Eficiencia	49.3%
Búsqueda de información	48.7%
Compromiso	48.7%
Independencia	47.7%
Iniciativa	47.0%
Establecimiento de metas	45.3%
Persistencia	44.3%
Optimización de la red de contactos	44.0%
Utilización de recursos financieros	43.7%
Persuasión	43.3%
Monitoreo	40.0%
Autoconfianza	39.7%
Búsqueda de oportunidades	39.0%
Exigencia de calidad	35.3%
Planificación Sistemática	35.3%

En la figura 17, se detalla las competencias emprendedoras de los comedores de fracaso y la simetría entre sus resultados.

**Figura 17: Resultados de las competencias de los de comedores de fracaso**

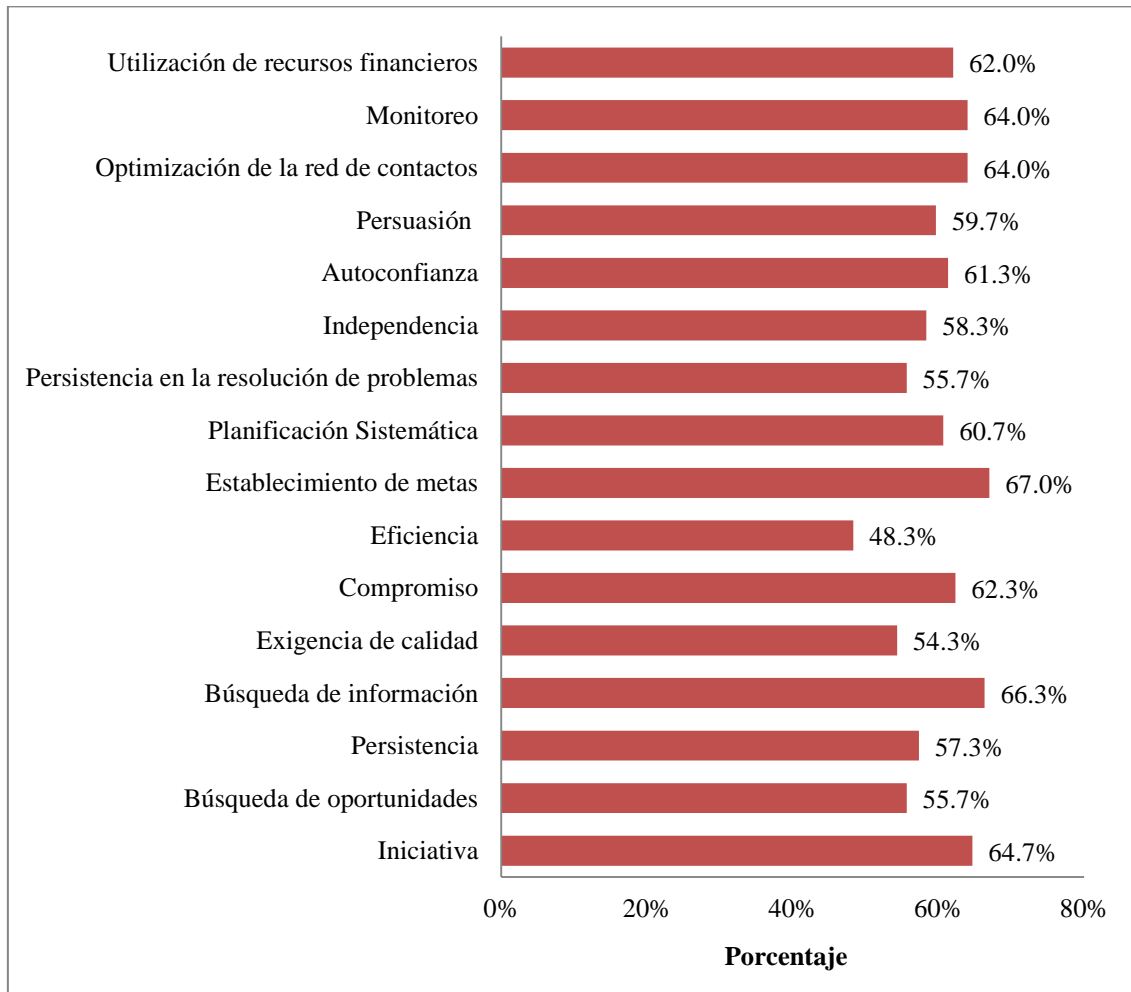


Por otro lado, se tiene a las otras 12 dirigentes de comedores de éxito y el resultado que se obtuvo fue que el nivel de las competencias emprendedoras fluctuó entre 48% y 67% del nivel óptimo de las 16 competencias. De esta manera, las competencias con mayor nivel fueron la establecimiento de metas y búsqueda de información, resultado que tiene mucha lógica debido a que ellas se mostraron con unas metas claras y búsqueda de información, prueba de ello es que los comedores populares en mención continúan operando hasta la actualidad, logrando la sostenibilidad en el tiempo, no obstante, los de menor nivel son la persistencia en la resolución de problemas, exigencia de calidad y el de menor se muestra que es la eficiencia, la misma que se muestra en la tabla 21.

**Tabla 21: Resultados del test del perfil emprendedor de los comedores de éxito**

Competencias Emprendedoras	Valor del promedio en porcentaje
Establecimiento de metas	67.0%
Búsqueda de información	66.3%
Iniciativa	64.7%
Monitoreo	64.0%
Optimización de la red de contactos	64.0%
Compromiso	62.3%
Utilización de recursos financieros	62.0%
Autoconfianza	61.3%
Planificación sistemática	60.7%
Persuasión	59.7%
Independencia	58.3%
Persistencia	57.3%
Búsqueda de oportunidades	55.7%
Persistencia en la resolución de problemas	55.7%
Exigencia de calidad	54.3%
Eficiencia	48.3%

En la figura 18, se detalla las 16 competencias emprendedoras y respectivos valores en promedio de los comedores de éxito y la simetría entre sus resultados.

**Figura 178: Resultados de las competencias de los comedores de éxito**

Entre las 16 competencias que se consideran para el presente test se encuentran compromiso, esfuerzo por la calidad, esfuerzo por la eficiencia, manejo de riesgos calculados y recursos financieros, persistencia, persistencia en la resolución de problemas, búsqueda de información, búsqueda de oportunidades, iniciativa, autoconfianza, persuasión, planificación sistémica, establecimiento de metas, monitoreo, independencia y manejo de red de contactos.

A continuación, se presenta en la tabla 22 un cuadro comparativo de los promedios de las 16 competencias emprendedoras de los comedores de éxito y fracaso, tanto en puntaje como en porcentaje.

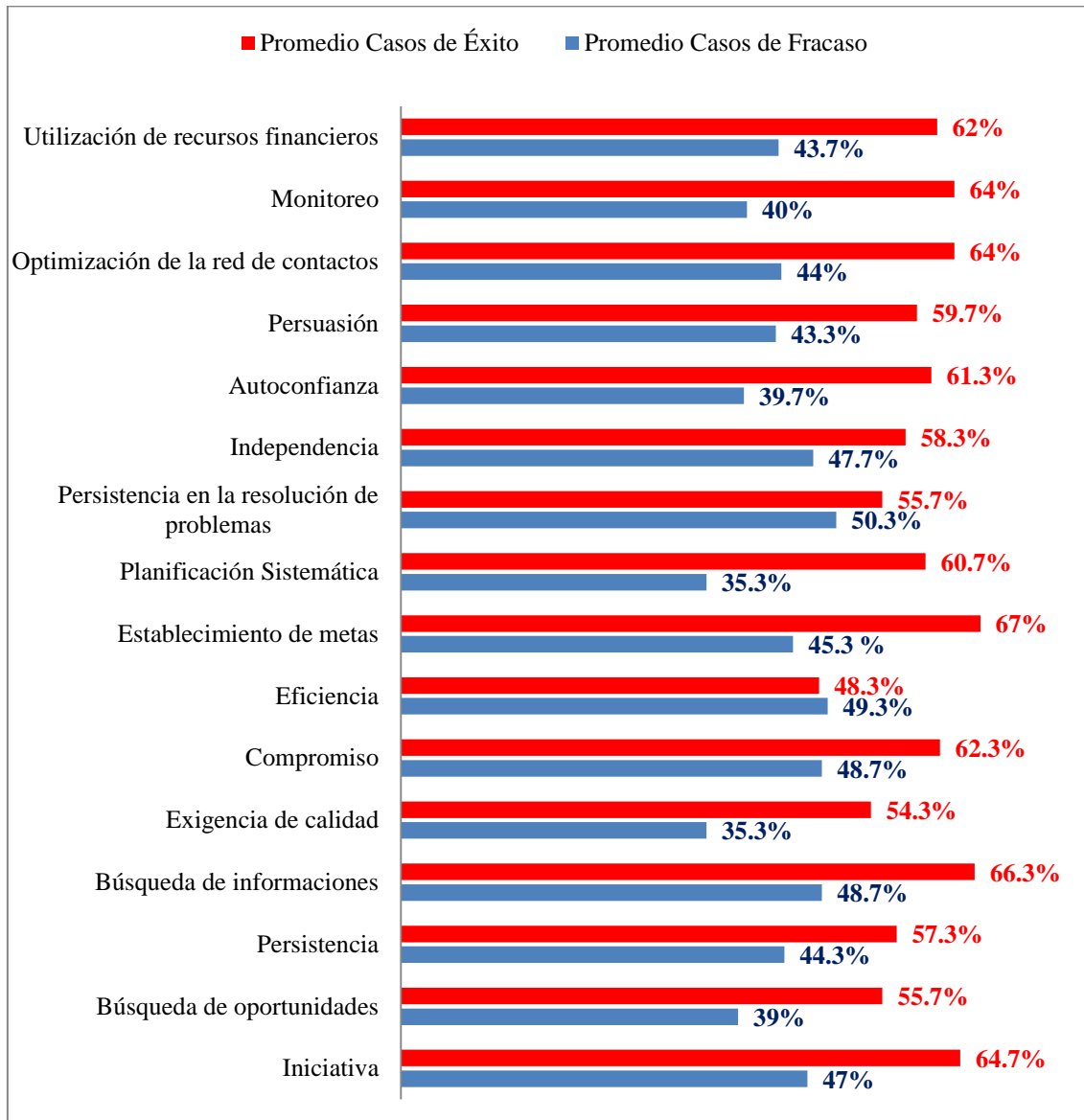
**Tabla 22: Comparación del promedio por competencia de los comedores casos de éxito vs fracaso**

COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS	PROMEDIO CASOS DE FRACASO	PORCENTAJE	PROMEDIO CASOS DE ÉXITO	PORCENTAJE
Iniciativa	11.75	47.0%	16.2	64.7%
Búsqueda de oportunidades	9.75	39.0%	13.9	55.7%
Persistencia	11.08	44.3%	14.3	57.3%
Búsqueda de informaciones	12.17	48.7%	16.6	66.3%
Exigencia de calidad	8.83	35.3%	13.6	54.3%
Compromiso	12.17	48.7%	15.6	62.3%
Eficiencia	12.33	49.3%	12.1	48.3%
Establecimiento de metas	11.33	45.3%	16.8	67.0%
Planificación sistemática	8.83	35.3%	15.2	60.7%
Persistencia en la resolución de problemas	12.58	50.3%	13.9	55.7%
Independencia	11.92	47.7%	14.6	58.3%
Autoconfianza	9.92	39.7%	15.3	61.3%
Persuasión	10.83	43.3%	14.9	59.7%
Optimización de la red de contactos	11.00	44.0%	16.0	64.0%
Monitoreo	10.00	40.0%	16.0	64.0%
Utilización de recursos financieros	10.92	43.7%	15.5	62.0%
<b>Resultados generales</b>	<b>10.964</b>	<b>43.9%</b>	<b>15.026</b>	<b>60.1%</b>

Se puede apreciar en la tabla 22 los valores de cada caso, en donde se muestra la comparación por determinada competencia tanto en porcentaje como en puntaje.

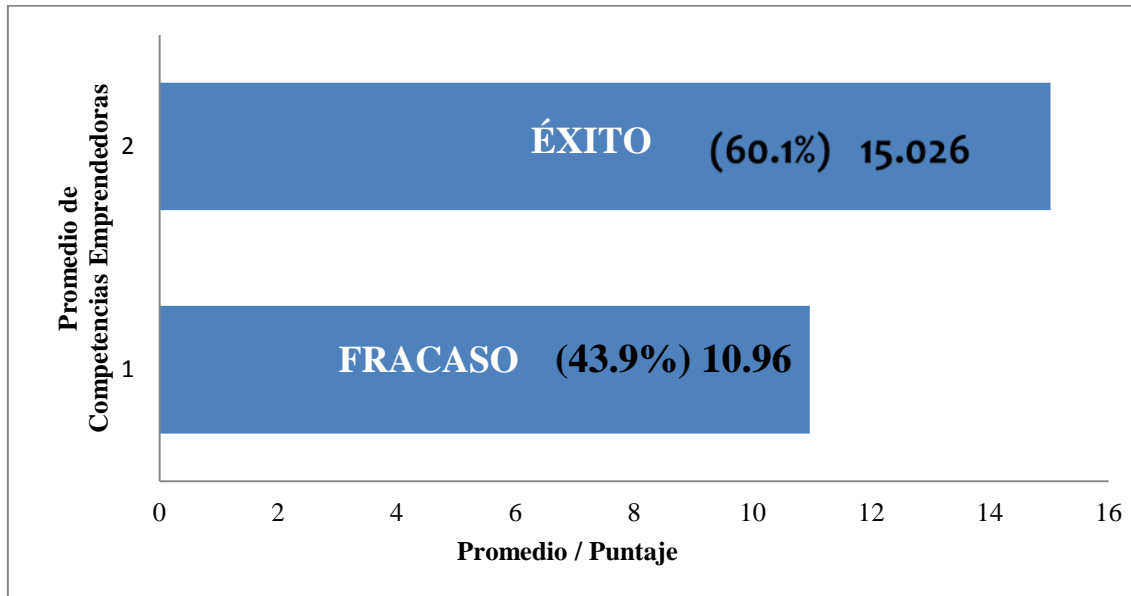
Para presentar con mayor claridad los valores encontrados, se muestra la figura 19 en la cual se comparan el promedio de cada competencia para el caso de éxito vs caso de fracaso.

**Figura 18: Comparación del promedio por competencia de los comedores casos de éxito vs fracaso**



Entre los comedores de éxito y fracaso mostrados en la figura 19, se puede determinar que el promedio de los comedores de fracaso respecto a sus competencias emprendedoras, es mucho menor que el de los comedores de éxito. Lo cual significa que uno de los factores claves de éxito de los comedores de éxito fue el alto nivel de las competencias emprendedoras de sus dirigentes. Por lo tanto, se afirma que el promedio general de las competencias emprendedoras de los comedores de éxito es mucho mayor que el de los de fracaso, como se muestra en la figura 20.

**Figura 19: Comparación del promedio general de comedores de éxito y fracaso**



En la figura 20, se hace la comparación de los promedios generales de las competencias emprendedoras de los Comedores de Éxito y de Fracaso.

## 8. Taller participativo de causas y efectos

El taller participativo se realizó con 12 dirigentes (seis de comedores de éxito y seis de fracaso) pertenecientes tanto de los comedores de éxito como los de fracaso; y tuvo como objetivo principal validar el problema encontrado, así como determinar las causas y efectos de este. En el mencionado taller, las dirigentes presentes confirmaron que sí existía un problema interno que no les permitía avanzar y con ellos se trabajó en base a las competencias emprendedoras y las herramientas de gestión.

De este modo, el primer paso en el taller participativo fue hacer una presentación de lo que se había encontrado en la investigación previa (entrevistas exploratorias no estructuradas, entrevistas a profundidad estructurada, Focus Group), para de esta manera, validar el problema de manera conjunta para dar inicio a la determinación de causas y efectos. Las dirigentes en su totalidad, estuvieron de acuerdo con que el problema era el bajo nivel de competencias emprendedoras y de herramientas de gestión dificultan la sostenibilidad de los comedores populares del proyecto PROMDESCO.

Todas trabajaron en conjunto, y estuvieron inmersas desarrollando e identificando las causas y los efectos, a través de un árbol de problemas obteniendo como resultado las siguientes



causas y que muchas de ellas se parecían: escaso conocimiento de la importancia de las Herramientas de Gestión, bajo nivel de capacidad emprendedora y baja participación de las autoridades y la ONG Alma Cápac en el proyecto PROMDESCO.

Luego de presentar las causas, las 12 dirigentes trabajando en conjunto determinaron los efectos y como esto les afecta, y señalaron algunos que las principales son: desconocimiento de cómo gestionar una organización, baja capacidad de liderazgo en organizaciones sociales de base y por último dificultades para las operaciones correctas de los comedores.

Mediante el taller se buscó que las dirigentes se expresen y digan sus inquietudes, opiniones para así crear en conjunto con ellas el verdadero problema que perciben en torno a la administración de sus comedores, así como sus principales causas y sus respectivos efectos. Definitivamente, el taller participativo fue de gran ayuda para la construcción del árbol de problemas (ver Anexo O). Al concluir la sesión se rescató e identificó que el problema central era que el bajo nivel de competencias emprendedoras y poco conocimiento sobre el uso de herramientas de gestión dificultan la sostenibilidad de los comedores populares del proyecto PROMDESCO”.

## **9. Triangulación de herramientas**

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la triangulación de la entrevista estructurada a las dirigentes, test de competencias emprendedoras y Focus Group.

### **9.1 Conclusiones generales del estudio**

#### **9.1.1 Resultado I:**

En el Focus Group la mayoría de dirigentes que participaron aseguran que el proceso de elección es democrático; salvo algunos casos en los cuales el presidente puede proponer para la junta directiva. No obstante, esta regla solo se cumple con los casos de éxito; mientras que en los casos de fracaso se ve lo contrario, ya que 7 dirigentes fueron invitadas, lo cual no garantizaba su capacidad de gestión y trabajo. Por tal motivo, se puede observar un bajo nivel de planificación y establecimiento de metas en los comedores de fracaso debido a que realizan las acciones de manera más improvisada y no se busca una cohesión de equipo.

Entre las motivaciones de las dirigentes en su totalidad consideran que el principal factor que las motiva es el mejorar la calidad de vida de las personas como niños, ancianos, madres solteras y otros. Piensan que a través del comedor se puede lograr un impacto positivo.

Pero, las dirigentes de los comedores que fracasaron veían al comedor como una manera de ayudarse ellas mismas ya que iban a ahorrar en el tema de alimentación. A lo anterior cabe añadir que la comunicación jugó un tema importante, ya que permitió la sostenibilidad, mientras que en los comedores que fracasaron la sostenibilidad se vio atacada debido a una mala comunicación entre los miembros y las dirigentes comunales. Por este lado, se puede identificar competencias como la iniciativa y compromiso; no obstante en el segundo grupo hay un comportamiento individualista y poco proactivo y comprometido ya que no buscó gestionar adecuadamente los conflictos.

Las dirigentes de los comedores de casos de éxito asistieron a capacitaciones en temas de gestión, nutrición y buscan capacitarse, lo cual permitió que sus comedores sigan operando. Por otro lado, las dirigentes de los comedores de fracaso no han asistido a ninguna capacitación, salvo de nutrición. Esto generó algunos motivos por el cual la gestión de sus comedores tuvo problemas y terminaron fracasando. De este modo, las dirigentes del primer grupo (éxito) tienen claras sus funciones y actúan de manera cohesionada. En el presente caso, resaltan las competencias de iniciativa, autoconfianza y establecimiento de metas porque las dirigentes se han esforzado y tenido la actitud de realizar las cosas con la finalidad de mejorar la gestión de sus comedores.

## **9.2 Conclusiones de herramientas de gestión**

### **9.2.1 Resultado II**

Las dirigentes de caso de éxito no tenían ningún estudio en administración, pero a pesar de ello utilizaron algunas herramientas como balances básicos, presupuesto de compras, reglamento de funciones. Por el contrario, las dirigentes de los comedores de fracaso aparte de no tener estudios, mencionaron que desconocían la importancia de la utilización de herramientas para gestionar su comedor lo que conllevó a que tuvieran un conocimiento básico. Esto demuestra claramente que la diferencia entre éxito y fracaso se da en la actitud, ya que las dirigentes del primer grupo a pesar de no tener estudios en administración, buscaron ingeniárselas para llevar una correcta gestión en los comedores populares. Esto por lo tanto, se refleja en iniciativa, utilización correcta de los recursos financieros, compromiso, eficiencia, persistencia, planificación y búsqueda de información.

Las dirigentes de los comedores de caso de éxito se caracterizan por tener en claro sus funciones, utilización de registros de asistencia, planificación de las actividades a realizar en el comedor, planificación del presupuesto y movilización de recursos, no sabían bien sus funciones

a cumplir, tenían un enfoque asistencialista y buscaban recibir apoyo del estado, donaciones, etc. A su vez este grupo no llevaba control de asistencia de las participantes a las actividades internas de cocina y limpieza, por lo que no se disponía de un control. Por otro lado, iba ligado con un bajo nivel de comunicación entre las dirigentes de los comedores de fracaso, cosa que no pasó con los comedores de éxito, ya que la comunicación asertiva fue clave del éxito. De este modo en el test se puede reflejar que el segundo grupo tiene un bajo nivel de monitoreo de actividades, compromiso, utilización de recursos financieros, metas, planificación e iniciativa.

### **9.3 Conclusiones de competencias emprendedoras**

#### **9.3.1 Resultado III**

Las dirigentes de los comedores de éxito se caracterizan por tener un espíritu de emprendedores sociales ya que buscan el bienestar de la comunidad y a su vez buscan las maneras de cómo lograrlo en el presente caso a través de los comedores populares. Esto las ha llevado a ser innovadoras y buscar generar negocios y mecanismos que permitan generar ingresos para el comedor asegurando la sostenibilidad y una adecuada planificación financiera. Por otro lado, las dirigentes de los comedores de fracaso no tenían la misma visión y ahínco para realizar las cosas, ya que solo veían en los comedores una herramienta de apoyo mutuo y personal para satisfacer la necesidad básica del alimento.

A su vez las dirigentes de este grupo no buscaban innovar ni dar soluciones a los problemas, incluso mencionan que ante algún negocio innovador para generar ingresos, ellas no lo hubiesen compartido con sus colegas de los otros comedores, lo cual demuestra un comportamiento individualista y pocas ganas de compartir el conocimiento. Un ejemplo de este comportamiento es que el 70% de las dirigentes de este grupo se daban por vencidas ante los problemas y no buscaban diversas formas de resolverlo. También las dirigentes del presente grupo, no tenían un adecuado control de las finanzas y no planificaban los gastos diarios del comedor, lo cual las llevo a tener problemas con las comunidades. Por consiguiente en el test, esto se ve reflejado en un bajo nivel de persistencia y persistencia en la resolución de problemas, compromiso, iniciativa, persuasión, manejo de red de contactos e independencia.

#### **9.3.2 Resultado IV**

Las dirigentes de los comedores exitosos se caracterizan por buscar las oportunidades del entorno, persuadir y disponer de una red de contactos, ya que han gestionado adecuadamente sus recursos financieros, han buscado generar y conseguir financiamiento, y han convencido a

otras personas respecto a sus fines altruistas a través de negociaciones exitosas, consiguiendo apoyo para la mejora de los comedores. Por otro lado, a pesar de los conflictos internos entre las dirigentes de estos comedores, se supo sobrellevar la situación y primo el interés común sobre el individual.

Las dirigentes de los comedores que fracasaron consideran que las competencias mencionadas líneas arriba son importantes, pero no buscan aplicarlas, ya que estuvieron pendientes de las donaciones del PRONAA y terceros, mientras que ellas no hacen mucho por conseguir logros para sus comedores. A su vez, las dirigentes consideran que una de las razones de su fracaso fueron los conflictos internos, intereses individuales y la baja comunicación entre los miembros. Esto por lo tanto, desencadenó en problemas con las dirigentes de los asentamientos y los usuarios del comedor.

### **9.3.3 Resultado V**

Las dirigentes de los comedores de éxito lograron resultados gracias a una comunicación asertiva entre los miembros, la creación de un buen clima laboral, autoconfianza, respeto y dedicación. Esto conllevó a un comportamiento disciplinado en el cual cada quien tenía claro sus funciones y generaba una cooperación, y armonía interna. Por el contrario, las dirigentes de los otros comedores no tenían la iniciativa de invitar a otras personas y generar nuevos equipos de trabajo, y no tenían en claro un enfoque de liderazgo, ya que su comportamiento era seguidor y no pionero.

Por ello, si nadie tomaba la iniciativa para lograr las cosas no se realizaban. De este modo, en el test se reflejan las competencias de compromiso, iniciativa, persistencia, búsqueda de oportunidades, persuasión e independencia; las cuales se encuentran desarrolladas para en las dirigentes del primer grupo, mientras que en las dirigentes del segundo grupo se encuentran aún débiles.

## **9.4 Conclusiones de sostenibilidad**

### **9.4.1 Resultado VI**

Los comedores con éxito han tenido el apoyo de la población y las dirigentes, aunque falta regular algunos temas como el certificado de posesión para disponer del servicio de luz eléctrica. Esto ha sido logrado gracias a una buena comunicación entre las dirigentes del comedor y las dirigentes comunales, y población local. Una arista importante ha sido ganarse a

los comensales, lo cual fue posible gracias a la variedad de menú a un bajo costo; por lo que estos consideran y defienden a los comedores. Por otro lado, las dirigentes de los comedores que fracasaron debido a su mala comunicación, no tuvieron una cohesión y por tal motivo, perdieron la comunicación y confianza de las dirigentes locales y la población, siendo esta última un actor que no brindó su apoyo.

Ante tal escenario del último grupo consideran que no fueron indispensables en la gestión de comedores, ya que de todos modos los comedores fracasaron. Incluso muchas de ellas buscan echarle la culpa a factores externos como la falta de apoyo de la ONG Alma Cápac en lo que respecta a temas de gestión. De este modo, el fracaso de estas se dio debido a un bajo compromiso, persuasión, búsqueda de oportunidades, independencia, iniciativa, planificación y autoconfianza.

#### **9.4.2 Resultado VII**

Las dirigentes de ambos tipos de comedores consideran que es necesario un mayor empoderamiento en competencias y conocimientos de herramientas de gestión para lograr una mejora de estos comedores. Y de manera unánime consideran que es necesaria una buena comunicación interna y externa, diligencia en las acciones del comedor y orden en las funciones y planificación. Por otro lado, consideran que a pesar de que muchas de las dirigentes se quedan por varios años es necesario realizar una adecuada gestión del conocimiento para así poder transferir este a las nuevas generaciones y poder repercutir positivamente a la sostenibilidad del comedor, logrando mejores resultados.

Por otro lado, las dirigentes consideran que es importante tener un enfoque de sostenibilidad porque el asistencialismo solo dura un tiempo y de acostumbrarse a ello se generarían grandes problemas. A pesar de que las dirigentes de los comedores de caso éxito cuentan con el subsidio del estado consideran que es necesario implementar negocios complementarios o alternativos para asegurar el dinero para las operaciones. Mientras que los segundos, se han conformado con un enfoque asistencialista y de baja proactividad, por tal motivo en el test de competencias emprendedoras, se ve una baja iniciativa, independencia, establecimiento de metas, planificación y monitoreo.

## 9.5 Conclusiones sobre otras razones del fracaso de los tres comedores

### 9.5.1 Resultado VIII

Las dirigentes consideran necesaria las capacitaciones constantes en temas de gestión y competencias tanto para las actuales dirigentes como las futuras. De este modo, se debe realizar un plan de formación de las nuevas dirigentes para asegurar la sostenibilidad y la mejora en los resultados del comedor. No obstante este enfoque tiene una estrecha relación con la dependencia y el asistencialismo del estado y otras organizaciones porque significa un esperar constante a que alguien venga a dar capacitaciones. Más bien las dirigentes deben mejorar su red de contactos y búsqueda de oportunidades y así generar la iniciativa de buscar por sus medios estas capacitaciones, en lugar de estar esperando a organizaciones.

Entre los factores por los cuales fracasaron tres de los seis comedores se encuentran la mala comunicación interna, baja motivación por trabajar en pro del desarrollo de los comedores, bajo compromiso, inexperiencia de las dirigentes en temas de gestión comunal, baja capacidad de persuasión y negociación, baja capacidad de resolución de conflictos y falta de claridad de las funciones. Asimismo, las dirigentes de los comedores que fracasaron buscan añadir especialmente problemas externos como el tema de los problemas con los vecinos y las dirigentes locales, la poca participación de la ONG Alma Cápac y poco apoyo del estado. Esto da a demostrar que los principales problemas se deben al bajo nivel de competencias emprendedoras de las dirigentes de los comedores que fracasaron; prueba de ello es que en el test el promedio de estas competencias ascendió a 10,9; mientras que el promedio de las competencias de los comedores exitosos fue de 15.

Con ello, se entiende que el tema de las competencias emprendedoras es vital, ya que permite disponer de una mejor visión, actitud y la intención por hacer las cosas, generando una mejora de los logros individuales de cada persona. De este modo, se dispondría de la iniciativa por aprender y mejorar en el uso de herramientas de gestión que contribuyan con la sostenibilidad de los comedores populares.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES POLÍTICA Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS ESTUDIOS

Luego de haber realizado el presente estudio de caso se puede afirmar que la pregunta principal de investigación fue respondida por los hallazgos encontrados en las dirigentes de los tres comedores de caso de éxito. Estos hallazgos radican en que las dirigentes de este grupo pudieron sostener sus respectivos comedores por medio de sus competencias emprendedoras como el uso de herramientas básicas para gestionar. El 100% de este grupo no contó inicialmente con el apoyo del gobierno central mediante el PRONAA sin embargo en el transcurso del tiempo de operaciones lograron acceder a ese apoyo. Asimismo, los comedores están asociados a una organización coordinadora de madres comedores populares del distrito y ya han estado rentabilizando sus activos con el fin de generar ingresos extras para contribuir con la sostenibilidad de sus respectivos comedores.

### Conclusiones

En primer lugar, con relación al uso de herramientas de gestión, se concluye que no es suficiente solo contar con ciertas herramientas de gestión sino que se debe atribuirle la real importancia al uso de ellas para planificar, organizar, dirigir y coordinar las diversas actividades internas del comedor y lograr eficiencia en el uso de sus recursos tanto materiales como humanos. En ese sentido, el fracaso de los tres comedores analizados estuvo fuertemente ligado a la poca relevancia que dieron las dirigentes al uso de herramientas de gestión, a pesar de que ellas sabían que para recibir subsidio por parte del PRONAA necesitaban contar con herramientas para administrar sus recursos eficientemente.

Por su parte, con respecto a las competencias emprendedora, se concluye que las dirigentes de los comedores del caso de éxito lograron la sostenibilidad de estos gracias a la aplicación de sus competencias emprendedoras como la constante búsqueda de oportunidades e información y manejo de redes de apoyo en las diferentes actividades de estos. No obstante, el insuficiente nivel de competencias emprendedoras de las dirigentes del caso de fracaso imposibilitó promover la iniciativa y ampliar las redes de contactos. Es por ello que a pesar de que todas tuvieron alguna intención de emprender negocios complementarios o alternativos no emprendieron el acto.

Con relación a la sostenibilidad de los comedores y su relación con el uso de herramientas de gestión y de la presencia de competencias emprendedoras se concluye que estos dos factores han influenciado de distintas maneras el proceso de construcción de la sostenibilidad organizacional, tanto en el caso de éxito como en el de fracaso, impactando básicamente en cuatro aspectos dentro de cada organización: la capacidad operacional, la profesionalización en la gestión el desarrollo organizacional y la sucesión.

Así, en cuanto a la capacidad operacional, en el caso de éxito las herramientas de gestión y competencias emprendedoras han contribuido al desarrollo de sus actividades, se mantiene clara su misión de ser y esto fomenta el compromiso e identidad de las dirigentes de estos comedores. Cabe señalar que la injerencia de su entorno comunal puede repercutir negativamente a las operaciones internas. Por otro lado, el caso de fracaso, el desconocimiento de la importancia del uso de herramientas de gestión y bajo nivel de competencias emprendedoras influyó a la inestabilidad en las actividades y estas originaron rencillas internas teniendo como resultado disertación progresiva de dirigentes y socias; lo cual desembocó en conflictos con los dirigentes de los asentamientos humanos y en el cierre de los comedores.

Por su parte, en relación con la profesionalización de la gestión, se puede concluir que en el caso de éxito, las dirigentes que han iniciado con la construcción de los comedores ya tenían experticia para gestionar un comedor, esto por participar en otra OSB anteriormente o por recibir capacitaciones sobre temas de gestión y competencias ejecutadas por otras ONG's. Esto originó que se institucionalicen, de cierto modo, las operaciones internas y mantenga cohesionado al grupo humano para cumplir su misión. Por el contrario, las dirigentes de caso de fracaso al momento de la construcción no hubo una junta directiva sólida y la improvisación acarreó una brecha de conocimiento para la gestión entre lo que se requiere y se posee. Por tal motivo, se generó conflictos entre los miembros y se operó sin una planificación y control.

En cuanto al desarrollo organizacional, en el caso de éxito, el uso de las herramientas de gestión y alto nivel de competencias emprendedoras en las dirigentes fomentaron la colaboración interna y establecieron mecanismos de control para la aseguración de cumplimiento de funciones. Dicha colaboración sirvió para dinamizar el aprendizaje de manera horizontal. A su vez las dirigentes compartieron el conocimiento con sus pares con el fin de ser eficientes en sus procesos. Asimismo, lograron asociarse con otras dirigentes de similares condiciones y se integraron de esta manera a la Asociación Coordinadora distrital de Clubes de Madres - Comedores Populares de Carabayllo. Ellas están logrando ello, debido al uso de sus competencias emprendedoras, ya que siempre están buscando oportunidades, información, incrementar sus redes de contacto y su propuesta de iniciativa. Por último, la autonomía política



de los comedores fue fundamental para el trabajo continuo y constante. No obstante estos comedores no fueron autónomos económicamente hablando pues recibieron apoyo del PRONAA.

En contraposición, en el caso de fracaso, el desconocimiento de la importancia del uso de herramientas de gestión y bajo nivel de competencias emprendedoras de las dirigentes influyó en el desorden y duplicidad constante de funciones. Los conflictos internos obstaculizaron la comunicación horizontal y con esto se crearon barreras para transferir el conocimiento y en consecuencia el ciclo de aprendizaje interno se vio afectado negativamente. En la mayoría de dirigentes la visión hacia una líder se vio menoscabada por su comportamiento seguidor, lo cual imposibilitó contar con un eje directriz en dos de los comedores cerrados.

Finalmente, por la parte de sucesión, en el caso de éxito, las dirigentes que rotan de cargo o se retiran, mantienen ligado su relación con el comedor por el lazo casi familiar entre las dirigentes y por su proximidad a sus casas, es así, que se presenta la posibilidad de interacción entre las “salientes” y las “nuevas” generaciones. No obstante, muchas de ellas mantienen sus mismos cargos por varios años, porque las vuelven a elegir y, en muchas veces, se vuelve perenne su participación. En contraste, en el caso de fracaso, no se mostraron signos de interés por parte de las ex dirigentes ni por parte de las generaciones sucesoras para reflotar los comedores populares que cerraron.

En resumen para lograr la sostenibilidad en un comedor popular es de suma importancia brindar herramientas de gestión a las dirigentes y fortalecer su nivel de competencias emprendedoras para que de este modo tenga el conocimiento y la capacidad de gestionar los comedores, como también la actitud de involucrarse en el desarrollo de estos. No obstante, a pesar que las competencias emprendedoras y herramientas de gestión son importantes para la sostenibilidad de una OSB, estas no son exclusivas, sino que existen variables externas a considerar como la ausencia de apoyo o aceptación de la junta directiva de su entorno: asentamiento humano o comunidad.

## **Recomendaciones**

Finalmente, el presente estudio formula recomendaciones con la intención de que puedan ser tomadas en cuenta por los distintos actores empresariales, públicos y sociales que tengan algún interés en intervenir en este campo de las organizaciones femeninas y, específicamente, sus integrantes, ya sea a través de proyectos o programas de desarrollo o a la

generación del mayor conocimiento y comprensión de los temas vinculados al tema trabajado en esta investigación.

En primer lugar, en base al estudio realizado se identificó la necesidad generar un programa propositivo de aprendizaje, este programa no tiene orientación asistencialista sino de empoderamiento. Una las principales motivaciones para realizar dicho programa fue el gran interés mostrado por la ex junta directiva del comedor de “Jardines” en reabrir el comedor popular porque consideran que pueden tener una segunda oportunidad en base al compromiso de ellas mismas. Sin embargo, ya no quieren cometer los mismos errores internos, precisamente por esto se recomienda implementar el programa de aprendizaje (ver Anexo Q), para fortalecer sus competencias e instruir las en el uso de herramientas que ayuden a gestionar su comedor. Dicho programa fue elaborado luego de ejecutar instrumentos cualitativos para el diagnóstico contextual y así determinar las falencias que dichas ex dirigentes manifestaron poseer. Esto sirvió como insumo fundamental para empezar a elaborar el programa en acompañamiento de una psicóloga organizacional de UNMSM y validado por una CEFISTA, consultora certificada de la metodología internacional CEFÉ, para obtener el producto de los cursos y sus componentes respectivos. Empero, si los cambios que se producen luego de un ciclo de capacitación no son inmediatos o son mínimos o imperceptibles, entonces debe pasarse a la etapa de evaluar individualmente a cada miembro de la organización. Entonces al generarse la demanda, se genera la oportunidad, Alma Cápac está sumamente interesado en implementar el programa de aprendizaje dado que en primera instancia y a modo de piloto se llevaron a cabo dos sesiones de capacitación en el centro de desarrollo social de la ONG: el primero, Herramientas de gestión, en donde se contó con la presencia del presidente y directora de proyectos de la fundación alemana Schmitz-Stiftung (ver Anexo R9); y el segundo, Negociación con la participación del profesor Víctor Rodríguez como expositor (ver Anexo R10).

Las siguientes recomendaciones son de carácter operativo y se prevé contar con la participación de actores tanto públicos como sociales.

Cualquier intervención social en Lomas de Carabayllo debe tener en consideración brindar capacitaciones vinculadas a competencias emprendedoras y herramientas de gestión y no al core. Es decir, no es suficiente brindar información sobre temas relacionadas a la actividad económica como aseo, nutrición, etc. sino es fundamental capacitar a las personas a saber cómo gestionar los activos se les otorgan, a cómo comportarse para realizar un eficiente trabajo sin generar mayores costes económicos y/o sociales.

Que la ONG no se desvincule de sus beneficiarios en futuras implementaciones de proyectos. Se ha visto que en muchas veces las ONG's solo se quedan en una primera instancia

del proyecto, sin embargo no todo termina con la implementación del mismo sino que debe haber un seguimiento y posteriormente una evaluación para determinar si se lograron alcanzar los objetivos previstos, como también si hubo un impacto positivo o, en su defecto, negativo. Esto último con el propósito de buscar replicabilidad de sus proyectos en otras locaciones.

Crear un programa adscrito a la Gerencia de Participación Vecinal de la Municipalidad de Carabaylo que potencie el uso de las herramientas de gestión y fortalezca competencias emprendedoras. Esto con la finalidad de otorgarles cierta certificación para recibir apoyo de distintas organizaciones dispuestas a apoyar las buenas prácticas de gestión en OSB's y al uso efectivo de ellas, y en consecuencia promover progresivamente emprendimientos de negocios complementarios. Respecto a esto último, cabe señalar, que al tener el comedor una directiva asambleísta no será sencillo adoptar un modelo empresarial, no obstante, como lo mencionó Carolina Trivelli (comunicación personal, 15 de enero, 2014) esto implicará un periodo de transición relativamente largo.

Asimismo, se recomienda realizar una estrategia de seguimiento y transferencia de funciones (ONG-Municipalidad). Dicha estrategia debe ser un trabajo en conjunto entre ONG, municipalidad y beneficiario para velar por el cumplimiento de objetivos de determinado proyecto de desarrollo social. La ONG cumple un rol bajo un marco temporal, sin embargo la municipalidad mantiene un rol perenne, es por esto que el know how debe ser compartida y/o transferida para promover los factores de éxito de los diferentes proyectos.

Por último, una metodología para próximas investigaciones es la "Investigación acción" cuyo principal aporte es que brinda la posibilidad de tener una mejor interacción con los beneficiarios, logrando así obtener más información de los problemas y proponer alternativas de solución con ellos mismos, es decir que este enfoque tiene por resultado un producto participativo y no impositivo.

## REFERENCIAS

- Alcazar, L. (s/f). *¿Por qué no funcionan los programas alimentarios y nutricionales en el Perú? Riesgos y oportunidades para su reforma*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima.
- Alles, M. (2003). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas la Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alma Cápac. (2009). *Promoviendo el Desarrollo Comunal (PROMDESCO)*. Lima.
- Alma Capac. (2011). *Asociación Alma Cápac*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de Recuperado de: <http://www.almacapac.org.pe/>
- Arroyo. (2008). *Filtraciones y focalización en los programas sociales. El caso de los programas nutricionales*. Consultoría, Proyecta Lab, Lima.
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú*. (Tesis de doctorado Centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú): Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>.
- Barrig, M. (1983). *Servicios urbanos y mujeres de bajos ingresos: apuntes para una definición*. Lima: Grupo de trabajo: SUMBI.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administration. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México D.F: McGraw Hill Educación.
- Beaumont, M. (2015). Gestión social: estrategia y creación de valor social. *Artículo sin publicar*.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2002). *¿Cómo se hace una investigación?*. Barcelona, España: Gedisa.
- Blondet, & Trivelli. (2004). *Cucharas en alto. Del asistencialismo al desarrollo local. Fortaleciendo la participación de las mujeres*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Bobadilla, P. (2004). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. *Debates en Sociología*(N° 29).
- Bobadilla, P., Del Águila Rodríguez, L., & Morgan, M. (1998). Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. *Serie: Manuales de Capacitación N° 3*. (P. /. PERÚ, Ed.) Lima, Perú.

- Boggio, A. (1990). *La organización de la mujer en torno al problema alimentario*. Lima: Centro Latinoamericano de Trabajo Social.
- Bourdieu, P. (2011). *Las Estrategias de la Reproducción Social*.
- Briceño, P. L. (2009). *Finanzas y Financiamiento: las herramientas de gestión que toda pequeña empresa debe conocer*. Lima, Perú.
- Camacho, L. (2012). *El juego cooperativo como promotor de habilidades sociales en niñas de 5 años*. (Tesis de Licenciatura Pontificia universidad Católica del Perú, Lima, Perú): Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4441/CAMACHO\\_MEDINA\\_LAURA\\_JUEGO\\_SOCIALES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4441/CAMACHO_MEDINA_LAURA_JUEGO_SOCIALES.pdf?sequence=1).
- Cannon, L. (1999). *Twenty strategies to help make NGO's sustainable*. Johannesburg: Initiative for Participatory Development .
- Caselli, C., Bravo, J., Spinelli, R., Maffeni, W., Sanarico, M., & Muñoz, W. (2006). *Non profit, universidad y desarrollo. El caso Lima Norte*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Ceja, L. (2012). *Equilibrio entre la autoridad y la atención intergeneracional: la clave para llegar a buen puerto*. Navarra: IESE Business School.
- Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE PUCP). (2012). *Perfil del emprendedor 2012*. Lima: PUCP.
- Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional-CIDAP. (2009). *Principales problemas medio ambientales de Lomas de Carabayllo*. Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional, Lima.
- Centro Global para el Desarrollo y la Democracia. (2011). *Organizaciones Sociales*. Lima.
- Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS). (1983). *Manual de organización y funciones de los comedores populares de El Agustino* (Segunda ed.). (N. Rotier, & O. Montes, Edits.) Lima, Perú: Alfa S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7ma edición ed.). México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Coleman, J. (1990). Social Capital in Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. University of Chicago.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de Investigación Social. 343 - 361.
- Cueva, H., & Millán, A. (2000). *Las organizaciones femeninas para la alimentación y su relación con el sector gubernamental*. Lima, Perú: Centro de investigación Universidad Pacífico .
- Dargent, E. (2003). Sociedad Civil, esfera pública y democratización en América Latina: Andes y Cono Sur. *Debates en Sociología*(26).

- Decreto Supremo N° 041-2002-PCM. (31 de marzo de 2010). *Modificación del Reglamento de la Ley N°25307 (31 de Marzo de 2010)*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros (2010).
- Dejo, F. (2003). *Manual para la gestión integral del desarrollo local: herramientas de gestión para el desarrollo sostenible*. (E. d. Graduados, Ed.) Lima, Perú.
- Dejo, F. (2003). *Manual para la gestión integral del desarrollo local: herramientas de gestión para el desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Escuela de Administración de Negocios para Graduados.
- Deler. (1973). *Lima 1940 – 1970. Aspectos del crecimiento de la capital peruana*. Lima.
- Diestre, D., & Viggiano, M. (2009). La profesionalización en las organizaciones de la sociedad civil. *IX Congreso Anual de Investigación sobre el tercer sector en México-VII Conferencia Regional ISTR América Latina y el Caribe* (págs. 1-23). Recuperado de [http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia\\_Daniela\\_Lorena\\_Diestre.pdf](http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia_Daniela_Lorena_Diestre.pdf).
- Emprendedores. (2012). *Emprendedores*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de [www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo](http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo)
- Fayol, H. (1972). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Ateneo.
- Fernandez, C. (2012). *Administración Educativa*. Bogotá: Prof. Carlos Emilio Maurin Fernandez.
- Fernandez, L., & Fernandez, E. (2010). Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos. 15-38.
- Friedman, M., & Friedman, S. (1994). *How to run a Family Business*. Cincinnati: Betterway Books.
- Fukuyama. (1999). *En Capital Social y Democracia, explorando normas, valores y redes sociales en el Perú*.
- Fundación Romero. (s/f). *Aula mass*. (Lima, Ed.) Recuperado el 15 de Junio de 2014, de Recuperado de: [http://aula.mass.pe/sites/default/files/manuales/manual\\_capacidades\\_emprendedoras.pdf](http://aula.mass.pe/sites/default/files/manuales/manual_capacidades_emprendedoras.pdf)
- Galer, N. (1989). *Mujer y comedores populares*. Lima: SEPADE.
- Gardner, H. (2011). *Inteligencias múltiples, la teoría en la práctica* (PAIDOS IBERICA ed.).
- Garzón, D., Amaya, C., & Castellano, Ó. (2004). Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. *Innovar, Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2(24). Recuperado el 20 de 05 de 2014, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n24/v14n24a06.pdf>
- Gil, S., Carús, Sorroche, & Vicente. (2011). *Programa de Desarrollo Local. Análisis estructural y formulación de proyectos prioritarios*. Análisis de un caso, Valencia: Tiran Lo Blanch.

- Huamán, M. J. (1986). *Comedores Populares y estrategia de sobrevivencia*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2004). *La Encuesta Nacional de Municipalidades*. Recuperado el 12 de julio de 2014, de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): Recuperado de: [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2007). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Recuperado de: <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/>
- Iriarte, A. (2003). *Herramientas de Gestión. Presupuesto integral, indicadores económicos y financieros y punto de equilibrio*. Buenos Aires , Argentina.
- Jaramillo, L. (2008). *Emprendimiento: concepto básico en competencias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores Sociales*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial S.R.L.
- Lafosse, V. S. (1984). *Comedores comunales: la mujer frente a la crisis*. Lima, Perú.
- Lay, E. (2012). *Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil una aproximación desde el caso de la asociación cultural arena y esteras. 2008-2012*. (Tesis de Licenciatura Pontificia universidad Católica del Perú, Lima, Perú): Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4476/LAY\\_GUERRA\\_IMPLICANCIAS\\_ESTERAS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4476/LAY_GUERRA_IMPLICANCIAS_ESTERAS.pdf?sequence=1).
- Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Lewis, D. (2003). NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability. *The Annals of the American Academy*, 1-15.
- Ley 25307. Ley que crea el Programa de apoyo a la labor alimentaria de las Organizaciones Sociales de Base. (26 de 05 de 2002). Lima, Perú: Congreso de la República (2002).
- Martinez, F., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de "competencias emprendedoras": valor social e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge University. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mendoza, J. (2011). *Taller de Habilidades Gerenciales 3*. Lima: PUCP.
- Meroño, Á. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*(2), 80-98.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). (2012). *Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerable*. Recuperado el 15 de julio de 2014, de Recuperado de: <http://www.mimp.gob.pe/files/omep/compendio2012/5.58.pdf>

- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Municipalidad Distrital de Carabaylo. (2009). *Plan de desarrollo concertado al 2015*. Lima.
- Municipalidad Distrital de Carabaylo. (2014). *Municipalidad Distrital de Carabaylo*. Recuperado el 30 de mayo de 2014, de Recuperado de: <http://www.municarabaylo.gob.pe/>
- Municipio al Día. (Mayo de 2008). *Municipio al Día*. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de Recuperado de: [http://www.municipioaldia.org/fp\\_ap\\_consultasfrecuentemunicipales\\_fase\\_verconsulta\\_idcf\\_265.html#.VQJfg\\_yG9PN](http://www.municipioaldia.org/fp_ap_consultasfrecuentemunicipales_fase_verconsulta_idcf_265.html#.VQJfg_yG9PN)
- Nunes, P. (2012). *Ciencias Económicas y Comerciales*. Recuperado el 30 de Mayo de 2014, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestor.htm>
- Nussbaum, M. (2000). *Las mujeres y el desarrollo Humano, el enfoque de capacidades*. Barcelona, España: Herder.
- Portilla, E. (2013). *Los comedores populares de Lima como espacio de negociación*. (Tesis de magister en sociología Pontificia universidad Católica del Perú, Lima, Perú): Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5201/PORTILLA\\_SALAZAR\\_ELSA\\_LILIANA\\_COMEDORES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5201/PORTILLA_SALAZAR_ELSA_LILIANA_COMEDORES.pdf?sequence=1).
- Programa pro Descentralización (PRODES). (2005). *Manual de organización y funciones*. Lima: Programa pro Descentralización (PRODES).
- Putnam. (1993). *The role of social capital in development an empirical assessment*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Reuben, W. (2003). *Guide to Resources for NGOs and Other Organizations of Civil Society*. Washington D.C.: Small Grants Program of the World Bank and the International Youth Foundation.
- Riquelme, A., Cravero, A., & Saavedra, R. (2008). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena. *EIG 2008 2do Encuentro de Informática y Gestión*, 488, 43-61.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (Junio de 2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. (C. Fundación Universidad del Norte - Baranquilla, Ed.) *Pensamiento y Gestión*, 94 - 119.
- Salazar, E. L. (2013). *Los comedores populares de Lima como espacios de negociación*. Lima: Recuperado en: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5201/PORTILLA\\_SALAZAR\\_ELSA\\_LILIANA\\_COMEDORES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5201/PORTILLA_SALAZAR_ELSA_LILIANA_COMEDORES.pdf?sequence=1).



- Salinas, F., & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(75), 129-151.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- Senlle, A. (2002). *Terminemos con la incompetencia. El desarrollo de las competencias para el éxito de las organizaciones* (Gestión 2000 S.A. ed.). Barcelona.
- Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A., & Morales, O. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor. Peru 2012*. Lima: Esan.
- Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL). (2008). *Ampliación y Mejoramiento de los sistemas de agua potable y Alcantarillado para el esquema Las Lomas de Carabayllo. Términos de referencia*. Lima.
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de [http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando\\_Competicencias\\_Blandas\\_en\\_Jovenes.pdf](http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.pdf)
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washington D.C.: Planeta.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. (I. M John Wiley & Sons, Ed.) USA.
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). (2014). *SUNARP*. Recuperado el 15 de junio de 2014, de SUNARP: Recuperado de: <https://www.sunarp.gob.pe/PDFs/GUIAOSB.pdf>
- Tocón, C. (1998). *Entre ollas y cucharones, ¿movimiento social o movimiento de base? Las organizaciones de mujeres para la alimentación. El caso de Chimbote (1990-1992)*, Lima; (Tesis para optar el grado de licenciatura en sociología).
- Tovar, J. (1996). *Dinámicas de las Organizaciones Sociales* (Primera edición ed.). Lima, Perú: Servicios educativos El Agustino.
- United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization-UNESCO. (2001). *Programas Intergeneracionales: Política pública e implicaciones de la Investigación. Una Perspectiva Internacional*. Hartshill: The Beth Johnson Foundation.
- United States Agency for International Development-USAID. (2003). *2003 PVC-ASHA Annual PVO Conference*. Washington D.C.: USAID Development Experience Clearinghouse.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. (s/f). *Definición de Programa Operativo Anual (POA)*. Juárez - México.

- Universidad de los Andes. (2001). Globalización y desarrollo local. *Revista de Estudios Sociales*, 08, pp. 21-34.
- Uribe, M., & Fernando, R. (2013). *Emprendimiento y Empresarismo*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- VanSant, J. (2003). *Challenges of Local NGO Sustainability*. Recuperado de [http://ngomanager.org/wp-content/uploads/2011/ngoms/Challenges\\_of\\_Local\\_NGO\\_Sustainability.pdf](http://ngomanager.org/wp-content/uploads/2011/ngoms/Challenges_of_Local_NGO_Sustainability.pdf): Duke Center for International Development.
- Vasconcelos, V. O. (10 de Setiembre de 2010). Trayectorias de investigación acción: concepciones, objetivos y planeamientos. *Iberoamericana de Educación*, 5(53), 1-13.
- Vásquez, G. (2010). *Socioeco.org*. Recuperado el 20 de abril de 2014, de Socioeco.org: Recuperado de: <http://base.socioeco.org/docs/sostenibilidad.eata.revistaunq.pdf>
- Velásquez, L. (2013). *Organizaciones de la Social Civil. ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional?* Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de Chile, Santiago de Chile.
- Via Satelital. Ineternet Netwoks. (2011). *Via Satelital. Ineternet Netwoks*. Recuperado el 27 de Julio de 2014, de Recupeado de: <http://www.viasatelital.com/mapas/lima-carabayllo.htm>
- Villarán, F. (2013). *Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú*. Ministerio de Educacion del Perú, Lima.
- Wompner, F. (Abril de 2012). El emprendimiento como factor de movilización social. (U. d. Lagos, Ed.) *Nomadas*(36).
- Zampani, R. (2003). *La Sociedad Civil Organizada: revisando conceptos para su comprensión*. IV Conferencia Regional ISTR-LAC, San José.
- Zorrilla, D. (2013). *Factores que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles en el distrito de san juan de Lurigancho. Caso: Proyecto jóvenes pilas del programa de empleo juvenil de INPET (2007-2009)*. PUCP, Lima.

## ANEXO A. Historia de los comedores populares

Para entender mejor el panorama del surgimiento de los comedores populares, el análisis se remonta al 1948, año que dieron las primeras iniciativas colectivas alimenticias. Durante el gobierno del presidente Manuel Odría (1948-1956), se generó la donación de víveres por auspicio de la primera dama. El programa que ella fundó se llamaba Centro de Asistencia Social. (Blondet & Trivelli 2004).

Posteriormente, seguido de estas primeras iniciativas, las mujeres — ante la necesidad de alimentar a sus hijos y apoyar a sus esposos en situación de protesta —, se organizaron para cocinar en lo que se le conoce como olla común, Lafosse profundiza sobre este concepto de olla común, a fin de poder explicar los orígenes del comedor popular. “La olla común es el recurso habitual, que encuentran para sobrevivir los obreros que en situación de huelga prolongada. Es presumible, que estas experiencias hayan coadyuvado a la aplicación de los “comedores” urbanos, aunque estos significan un salto cualitativo importante” (Lafosse, 1984, pág. 20)

Además (Blondet & Trivelli, 2004) mencionan que en la década del 70, el Sindicato Único de Trabajadores de la Educación (SUTEP), recibió la solidaridad de las mujeres que habitaban los barrios marginales; ellas cocinaban o preparaban raciones, mientras ellos se encontraban protestando por mejoras en sus salarios. Este hito les demostró a las mujeres populares que si reunían sus capitales y sus esfuerzos lograrían preparar un mayor número de raciones a diferencia de si las prepararan de forma individual. Asimismo, en 1978 en el distrito popular de Comas, al norte de la capital, se crean los primeros comedores populares autogestionarios, dando muestras de la participación femenina. Las autoras mencionan también que entre los años 1978 y 1982 se fundaron más de 200 comedores populares, habiendo surgido la mitad de ellos en 1980.

Para los años 90, la situación se les complicó debido a las medidas económicas del gobierno de turno: el ajuste denominado popularmente como “Fujishock” disminuyó los subsidios que recibían las familias populares, lo cual obligó a que, respaldadas en el conocimiento que ya hubieran adquirido y creado, asumieran un rol protagónico para poder enfrentar la crisis (Blondet & Trivelli, 2004).

Los comedores se gestaron en medio de esta tal situación. Asimismo, (Deler, 1973) señala que cuando se desató lo que podríamos llamar la segunda oleada migratoria<sup>2</sup>, se hizo evidente que las casas tugarizadas del centro de Lima, o de las viviendas populares de los

---

<sup>2</sup> Considerando la primera oleada migratoria en la década del 20', pero ésta es una migración de clase media (Haya de la Torre, Mariátegui, etc.) y la primera migración de la clase trabajadora 1940-1945

distritos como Breña, Rímac, La Victoria (siendo el principal anillo de crecimiento) o cualquier otra zona de renta más barata, no podían alojar a los recién llegados que se multiplicaban cada día más. Así que cuando la utilización de espacios desocupados en pleno centro de Lima se hizo lógica e indispensable. Por lo tanto, como los ingresos de muchas familias de migrantes no les permitían alquilar un departamento y mucho menos una casa, estos se vieron obligados a reducir sus aspiraciones y exigencias aceptando el hacinamiento o una vivienda de calidad inferior por lo que se instalaron el tugurios<sup>3</sup> (proceso de tugurización).

Entonces se concluye que los comedores populares nacen en las barriadas de Lima y se extienden a los conos de la ciudad, liderados por la población femenina. Asimismo, se resalta que estos son el resultado de la búsqueda de alimentos por parte de las familias en situación de pobreza y extrema pobreza, así como la participación de organizaciones externas (iglesias, ONG), quienes aportan con recursos para aquellas familias. Como sostiene Boggio (1990), el comedor popular es el resultado de una confluencia entre la búsqueda por parte de las familias (para generar satisfactores a las necesidades de la subsistencia alimentaria) y la convocatoria que agentes externos poseedores y/o mediadores de recursos ponen al alcance.

---

<sup>3</sup> Para Deler el tugurio es la vivienda de construcción precaria o ruinoso en el interior de la ciudad donde habitan masas humanas, donde la mala calidad o el deterioro de la construcción desde el punto de vista de naturaleza de materiales y de la concepción de la vivienda (habitaciones demasiado pequeñas, escasas, mal ventiladas) (1973).

Se muestra un modelo de constitución de una organización social de base extraída de (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), 2014)

## **ANEXO B: Modelo de estatuto de organización social de base**

### **TÍTULO I**

#### **DENOMINACIÓN, DURACIÓN Y DOMICILIO**

Artículo 1º.- El presente estatuto regula la Organización Social de Base denominada ..... (COMPLETAR DENOMINACIÓN), que se constituye al amparo de la Constitución Política del Perú, de la Ley N° 25307 y su reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 041-2002-PCM, siendo una institución autónoma y orientada al desarrollo integral de su localidad.

Artículo 2º.- La duración de la Organización Social de Base es indefinida. Reconoce los actos celebrados antes de su constitución.

Artículo 3º.- La Organización Social de Base tiene su domicilio en (NO ES NECESARIO INDICAR UNA DIRECCIÓN PRECISA) distrito de ....., provincia de ....., departamento de ..... Asimismo, la Organización Social de Base podrá establecer filiales o dependencias en cualquier lugar del país o del extranjero para el mejor cumplimiento de sus fines.

### **TÍTULO II**

#### **DE LOS FINES**

Artículo 4º.- La Organización Social de Base tiene los siguientes fines: (DECIDIR SUS PROPIOS FINES, SE SUGIEREN LOS SIGUIENTES:)

- a) Fomentar la solidaridad y el respeto mutuo entre sus integrantes.
- b) Mejorar permanentemente el servicio de complementación alimentaria que brinda en favor de la comunidad.
- c) Buscar la satisfacción de las necesidades fundamentales de sus integrantes y de la comunidad como alimentación, salud, empleo, desarrollo económico y productivo, educación y recreación, junto con otras organizaciones similares.
- d) Fortalecer las capacidades de los miembros para aportar en la formulación de políticas públicas alimentarias y nutricionales.

e) Participar en los procesos, espacios e instancias de vigilancia ciudadana, concertación y gestión participativa distritales existentes, y en aquéllos que se instituyan en adelante.

f) Defender los intereses de la Organización.

g) Promover e impulsar proyectos y programas de desarrollo integral con el fin de fortalecer las capacidades de los integrantes y de la comunidad en general.

h) Reconocer y valorar el rol y los derechos de la mujer en la familia, en la organización, en la comunidad y en la sociedad.

i) Impulsar la creación, el fortalecimiento y coordinación permanente con organizaciones similares y superiores de ámbito nacional e internacional.

### TÍTULO III

#### DE LOS MIEMBROS

Artículo 5°.- Son miembros de la Organización Social de Base las personas que suscriben el Acta de Constitución.

También pueden ser miembros las personas que deseen participar en la Organización Social de Base, para lo cual deberán cumplir los siguientes requisitos: (ESTABLECER REQUISITOS, SE SUGIEREN LOS SIGUIENTES):

a) Presentar una solicitud escrita ante el Consejo Directivo de la Organización Social de Base.

b) No estar integrando otra Organización Social de Base de similar naturaleza y tener interés en contribuir en el logro de los fines institucionales.

c) Someterse a la evaluación y decisión de la Asamblea General de la Organización Social de Base en cuanto a la aprobación o denegatoria de la solicitud.

d) Comprometerse a respetar el presente estatuto y a participar organizadamente en las actividades de la organización.

Artículo 6°.- Todo miembro de la organización está obligado a cumplir con los acuerdos y normas que sean aprobados por la Asamblea General de la Organización Social de Base así como las disposiciones contenidas en el presente estatuto.

Artículo 7°.- La calidad de miembro se pierde por las siguientes causales (ESTABLECER CAUSALES, SE SUGIEREN LAS SIGUIENTES):

- a) Por muerte del integrante de la organización.
- b) Por renuncia voluntaria, la que deberá ser presentada por escrito al Consejo Directivo.
- c) Por abandono, el cual será declarado por la Organización Social de Base al verificarse la inasistencia comprobada e injustificada del miembro a .... (FIJAR NÚMERO) sesiones consecutivas de la Asamblea General.
- d) Por expulsión, acordada por la Asamblea General contra los miembros que cometan faltas debidamente tipificadas en el estatuto.
- e) Por pertenecer a otra Organización Social de Base de similar naturaleza.

Artículo 8°.- Son derechos de los miembros (ESTABLECER LOS DERECHOS, SE SUGIEREN LOS SIGUIENTES):

- a) Elegir a los miembros del Consejo Directivo y ser elegido como integrante del órgano directivo.
- b) Participar con derecho a voz y a voto en la Asamblea General.
- c) Participar en las actividades que desarrolle la Organización Social de Base.
- d) Formular denuncias por irregularidades que conociere en el funcionamiento de la Organización Social de Base o en la actuación de sus representantes.
- e) Estar facultado a acceder a la información y documentación correspondiente a la gestión administrativa y económica de la Organización Social de Base.
- f) Solicitar la convocatoria a las sesiones de Asamblea General, conforme a lo establecido en el presente Estatuto.
- g) Participar y hacer uso de los beneficios y de los servicios que obtenga la Organización Social de Base, sin contravenir su carácter no lucrativo.

Artículo 9°.- Son obligaciones de los miembros (ESTABLECER LAS OBLIGACIONES, SE SUGIEREN LAS SIGUIENTES):

- a) Cumplir y hacer cumplir estrictamente el presente estatuto, las disposiciones emanadas de la Asamblea General y del Consejo Directivo.
- b) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales y demás convocadas por el Presidente del Consejo Directivo.

c) Participar activamente en la realización y/o ejecución de planes y desarrollo institucional.

d) Informar detalladamente sobre las gestiones que se le encarguen para obtener recursos en beneficio de la Organización Social de Base.

e) Reconocer y respetar al Consejo Directivo elegido democráticamente.

f) Abonar puntualmente las cuotas y las demás aportaciones que acuerde la Asamblea General.

g) Las demás que se consignen en el presente Estatuto.

Artículo 10º.- Está prohibido a los miembros difundir ideologías políticas o religiosas al interior de la Organización Social de Base.

Artículo 11º.- Constituyen faltas de los integrantes de la organización (ESTABLECER, SE SUGIEREN LOS SIGUIENTES):

a) Actuar negligentemente y sin diligencia en el desempeño de los cargos y encargos encomendados.

b) Infringir las disposiciones del presente estatuto y los reglamentos aprobados por la Asamblea General.

c) Transgredir los acuerdos de la Asamblea General.

d) Atentar contra la buena marcha de la organización por manejos irregulares de índole económica o administrativa.

e) Asumir ilegítimamente la representación de la Organización Social de Base sin estar legalmente autorizado para ello.

f) Intentar conseguir beneficios personales e individuales valiéndose del nombre y la existencia de la Organización Social de Base.

g) Apropiarse o utilizar indebidamente los recursos patrimoniales de la Organización Social de Base.

h) Agredir verbal o físicamente a cualquier miembro de la organización.

i) Falsificar, sustraer o adulterar documentación de la organización.

Artículo 12º.- Por las faltas señaladas en el artículo precedentes se podrán aplicar las sanciones siguientes a los miembros infractores de la organización (ESTABLECER, SE SUGIEREN LOS SIGUIENTES):



- a) Amonestación escrita.
- b) Suspensión en el ejercicio del derecho a voto en (NÚMERO) sesiones de la Asamblea General.
- c) Suspensión en el derecho a gozar de los beneficios que otorga la organización hasta por (NÚMERO DE DÍAS/ MESES/ AÑOS).
- d) Separación definitiva del cargo (EN CASO DE MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO).
- e) Expulsión del integrante de la Organización Social de Base.

**TÍTULO IV**  
**DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**  
**DE LA ASAMBLEA GENERAL**

Artículo 13°.- La Asamblea General es el órgano máximo de decisión de la Organización Social de Base, y está conformada por la totalidad de sus miembros. Se reúne para resolver los asuntos concernientes a la gestión y administración de la Organización Social de Base en coordinación con el Consejo Directivo.

Sus acuerdos y disposiciones son de obligatorio cumplimiento para todos los integrantes del Consejo Directivo y los miembros de la organización, aun cuando éstos no participen en las sesiones.

Artículo 14°.- La Asamblea General tiene las siguientes funciones (ESTABLECER, SE SUGIEREN):

- a) Elegir a los integrantes del Consejo Directivo y a sus reemplazantes, conforme a lo establecido en el presente estatuto.
- b) Aprobar el plan de trabajo anual del Consejo Directivo.
- c) Aprobar la memoria anual del Consejo Directivo.
- d) Aprobar los informes, cuentas y balances que presenten el Consejo Directivo.
- e) Aprobar los proyectos, planes, programas y presupuestos que presenten el Consejo Directivo.

f) Aceptar los recursos económicos o materiales que aporten los miembros y otras personas naturales, instituciones públicas e instituciones privadas a la Organización Social de Base para el logro de sus fines.

g) Aprobar y modificar el estatuto de la Organización y demás normas internas.

h) Acordar el monto de las cuotas que deben aportar los miembros.

i) Evaluar y acordar la incorporación de los nuevos miembros.

J) Las demás señaladas en el presente Estatuto.

Artículo 15°.- La Asamblea General puede ser:

a) Ordinaria, la que se realizará cada .... (FIJAR PLAZO).

b) Extraordinaria, la que se llevará a cabo cuando se requiera, debiendo ser notificadas con una anticipación no menor de (FIJAR PLAZO), con indicación de la agenda a tratar.

Artículo 16°.- La convocatoria a reunión de Asamblea General será efectuada por el Presidente del Consejo Directivo, la misma que se realizará mediante ..... (ESTABLECER, SE SUGIEREN: publicación por una sola vez en un diario de circulación local / esquila de convocatoria / por aviso en paneles o murales / etc.)

Artículo 17°.- El quórum para la instalación de la Asamblea General será, en primera convocatoria de ..... (ESTABLECER, SE SUGIERE: la mitad más uno de los miembros); en segunda convocatoria ..... (ESTABLECER, SE SUGIERE: bastará con la presencia de cualquier número de miembros).

Para la validez de los acuerdos adoptados se requerirá el voto favorable de ..... (ESTABLECER SE SUGIERE: más de la mitad) de los miembros concurrentes. Cada miembro tendrá derecho a un sólo voto.

Para modificar el estatuto o para disolver la Organización Social de Base se requiere, en primera convocatoria, la asistencia de ..... (ESTABLECER, SE SUGIERE: más de la mitad) de los integrantes hábiles. En segunda convocatoria, bastara la asistencia de ..... (ESTABLECER, SE SUGIERE: 10%, 20% o 30%) de los integrantes hábiles.

Los acuerdos se adoptan con el ..... (ESTABLECER, SE SUGIERE: voto favorable de más de la mitad) de los miembros concurrentes.

### **DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Artículo 18°.- El Consejo Directivo es el órgano ejecutivo y responsable de la gestión económica y social de la Organización Social de Base.

El Consejo Directivo sesionará ordinariamente cada (FIJAR PLAZO<sup>4</sup>) días, previa convocatoria efectuada por el Presidente. Las sesiones extraordinarias se celebrarán cuando se requiera.

El quórum que se establece para las sesiones del Consejo será, en primera convocatoria, (ESTABLECER, SE SUGIERE:) más de la mitad de sus miembros; en segunda convocatoria: (ESTABLECER) de sus miembros.

Artículo 19°.- El periodo de mandato de los integrantes del Consejo Directivo es de (DE PREFERENCIA FIJAR) años.

(OPCIONAL) Se admite la reelección de los integrantes del Consejo Directivo por (INDICAR NÚMERO DE VECES) vez.

Terminado el período indicado (DEBE INDICARSE SI CONTINUARÁN O NO EN FUNCIONES) hasta la elección del nuevo Consejo Directivo.

Artículo 20°.- Son funciones del Consejo Directivo (SE SUGIERE):

- a) Dirigir la marcha administrativa y económica de la organización en cumplimiento del plan de actividades anual y el presupuesto.
- b) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, los reglamentos y los acuerdos de la Asamblea General.
- c) Proponer para su aprobación y elaborar el plan de trabajo anual y presupuestos de la Organización.
- d) Representar a la Organización Social de Base ante las instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales y personas naturales.
- e) Suscribir, previa aprobación de la Asamblea General, convenios con instituciones públicas, instituciones privadas, organizaciones sociales y personas naturales que contribuyan al logro de los fines de la Organización Social de Base.
- f) Mantener relaciones de respeto, coordinación y cooperación con el gobierno local competente.
- g) Informar periódicamente sobre la situación económica y organizacional así como el desarrollo del plan anual de trabajo.

---

<sup>4</sup> Debe tenerse presente que el periodo de vigencia del consejo directivo no puede exceder los dos (02) años de acuerdo con lo establecido en el artículo 26 del Decreto Supremo N° 041-2002-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 25307.

h) Acordar la admisión de los nuevos integrantes y en su caso, efectuar propuestas motivadas para aplicar sanciones a los directivos y miembros de la Organización Social de Base.

i) Convocar a la Asamblea General.

j) Llevar responsablemente la documentación administrativa de la Organización Social de Base.

k) Ejercer las demás facultades conferidas por el presente Estatuto y/o la Asamblea General.

Artículo 21°.- El Consejo Directivo está conformado por los siguientes integrantes (SE SUGIERE):

a) Presidente.

b) Vicepresidente.

c) Secretaría.

d) Tesorera/Secretaría de Economía.

e) Fiscal.

f) Vocal

g) Secretaria Almacenera

Artículo 22°.- Son funciones del Presidente: (SE SUGIERE):

a) Dirigir y representar legalmente a la Organización Social de Base ante las instituciones públicas y privadas, las organizaciones sociales y las personas naturales dentro y fuera del distrito.

b) Convocar, asistir y presidir la Asamblea General y las sesiones de Consejo Directivo.

c) Responsabilizarse solidariamente con la Secretaría de Economía/Tesorera por el manejo del patrimonio de la organización.

d) Administrar responsablemente los bienes el patrimonio de la Organización, rindiendo cuentas permanentemente de sus acciones a la Asamblea General.

e) Realizar operaciones bancarias a nombre de la Organización Social de Base conjuntamente con la Secretaría de Economía, con la aprobación de la Asamblea General.

f) Dirigir el proceso de elaboración del plan de trabajo anual.

g) Suscribir toda la documentación oficial que emita la Organización Social de Base.

Artículo 23°.- Son funciones del Vicepresidente: (SE SUGIERE):

- a) Reemplazar al Presidente ante su ausencia temporal o permanente, con todas sus funciones y responsabilidades.
- b) Otras que le encargue el Consejo Directivo o la Asamblea General.

Artículo 24.- Son funciones de la Secretaría: (SE SUGIERE):

- a) Mantener permanentemente actualizados y en buen estado los libros de actas de las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo y el libro padrón de miembros.
- b) Mantener actualizados, ordenados y en buen estado los archivos de la Organización Social de Base.
- c) Elaborar, conjuntamente con el Presidente, la agenda a tratarse en las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo.
- d) Verificar la asistencia y el quórum reglamentario para la celebración de las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo.
- e) Redactar la documentación oficial de la Organización Social de Base, y suscribirla conjuntamente con el Presidente y las Secretarías correspondientes.
- f) Dar lectura a las actas y demás documentos oficiales durante las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo.
- g) Elaborar y suscribir las citaciones para las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo, y distribuir las con el apoyo de las demás Secretarías.

Artículo 25°.- Son funciones de la Tesorera/ Secretaría de Economía: (SE SUGIERE):

- a) Promover actividades destinadas a la obtención de recursos económicos para los fines de la Organización.
- b) Dirigir todas las actividades económicas que efectúe la Organización Social de Base y rendir cuentas sobre sus resultados a la Asamblea General.
- c) Presentar informes financieros a la Asamblea General sobre la situación económica de la Organización cada (FIJAR PLAZO).
- d) Formular el presupuesto anual de la Organización Social de Base.

e) Administrar responsablemente, conjuntamente con el Presidente, el patrimonio de la Organización Social de Base, dando cuenta de su utilización en cada Asamblea General ordinaria.

f) Velar por el patrimonio de la Organización Social de Base y controlar el uso adecuado de sus bienes y recursos por parte de sus directivos y miembros.

g) Recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas por la Asamblea General y expedir el recibo correspondiente.

Artículo 26°.- Son funciones de la Fiscal: (SE SUGIERE):

a) Denunciar ante el Consejo Directivo y la Asamblea General las irregularidades que conozca que se han cometido en contravención a las normas estatutarias de la organización.

b) Vigilar y evaluar permanentemente el trabajo y desempeño de los miembros del Consejo Directivo en el ejercicio de su cargo.

c) Vigilar los movimientos contables sobre el patrimonio de la Organización Social de Base por parte del Consejo Directivo y supervisar que su administración y uso se realice en forma responsable.

d) Recibir las sugerencias y reclamos de los miembros sobre la gestión y administración de la Organización Social de Base, e informarla al Consejo Directivo para su consideración.

e) Otras que se le asignen.

Artículo 27°.- Son funciones de la Vocal: (SE SUGIERE):

a) Ayudar a la distribución de las citaciones a los miembros de la organización.

b) Reemplazar a la Tesorera o Secretaria, en caso de ausencia.

c) Vigilar el estricto cumplimiento de las tareas diarias y/o semanales encomendadas a los miembros para el logro de los objetivos de la organización.

d) Supervisar la adecuada prestación del servicio de apoyo alimentario, en su caso.

e) Ejercer otras funciones que se le asignen.

Artículo 28°.- Son funciones de la Secretaria Almacenera: (SE SUGIERE):

a) Recibir los alimentos que sean entregados a la organización.

b) Entregar diariamente a los responsables de la cocina, los insumos requeridos para la preparación de los alimentos.

c) Llevar un control estadístico de los alimentos que ingresan y egresan del almacén.

- d) Velar por el adecuado almacenamiento y conservación de los alimentos.
- e) Otras que se le asignen.

Artículo 29°.- La Asamblea General podrá declarar vacantes los cargos del Consejo Directivo por las siguientes causales: (SE SUGIERE):

- a) Por fallecimiento.
- b) Por renuncia voluntaria.
- c) Por abandono del cargo.
- d) Por incurrir en alguna de las causales de pérdida de la condición de miembro o de separación establecida en el presente estatuto.

## TÍTULO V DEL PROCESO ELECTORAL

Artículo 30°.- Las elecciones de los integrantes del Consejo Directivo se efectuarán en Asamblea General convocada para este efecto.

En la misma Asamblea, se elegirá a un Comité Electoral integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, quienes tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo del proceso. Los miembros del Consejo Directivo vigente no pueden integrar el Comité. (LA INTERVENCIÓN DE ESTE ÓRGANO ES OPCIONAL Y LA ANTICIPACIÓN DE SU ELECCIÓN DEBE SER ESTABLECIDA POR LA ORGANIZACIÓN).

Artículo 31°.- Son funciones del Comité Electoral:

- a) Llevar a cabo el proceso de elección del Consejo Directivo conforme a lo establecido (en el presente estatuto/ en el Reglamento de Elecciones).
- b) Verificar la existencia del quórum reglamentario para el inicio del proceso electoral.
- c) Elaborar y suscribir el acta del proceso electoral.
- d) Dirigir y controlar el desarrollo del proceso electoral.
- e) Resolver las impugnaciones que se presenten contra los candidatos durante el proceso electoral.
- f) Proclamar al nuevo Consejo Directivo y juramentar a todos sus miembros en acto público.

Artículo 32°.- Las funciones del Comité Electoral concluyen con la instalación del nuevo Consejo Directivo.

Artículo 33°.- La votación será realizada de la forma aceptada por la organización.

Artículo 34°.- Para ser candidato al Consejo Directivo se requiere (ESTABLECER REQUISITOS, SE SUGIERE):

a) Tener una antigüedad mínima de (ESTABLECER PLAZO) año como miembro de la Organización Social de Base.

b) No haber sido sancionado por la Organización Social de Base durante el plazo de (ESTABLECER).

c) Acreditar participación activa y permanente en las sesiones de la Asamblea General.

d) No tener parentesco con los demás candidatos.

## TÍTULO VI

### DEL PATRIMONIO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DE BASE

Artículo 35°.- El patrimonio de la Organización Social de Base está constituido por:

a) Los bienes muebles e inmuebles que adquiriera en propiedad.

b) El aporte de las cuotas de los miembros.

c) Las donaciones recibidas de sus propios miembros o de terceros.

d) El beneficio generado por rentas y alquiler de los bienes de la organización.

e) El que se reciba como resultado de las actividades económicas, sociales y culturales que realice.

Artículo 36°.- El patrimonio de la Organización Social de Base nunca será repartido entre sus directivos o entre sus miembros.

Artículo 37°.- La Organización Social de Base podrá promover cualquier actividad destinada a la obtención de recursos que contribuyan al cumplimiento de sus fines no lucrativos.

## TÍTULO VII

### DE LA DISOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DE BASE Y DE LA MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO



Artículo 38°.- La modificación del presente estatuto o la disolución de la Organización Social de Base deberán llevarse a cabo en una Asamblea General convocada para este efecto.

Artículo 39°.- En caso de disolución de la Organización Social de Base, una comisión liquidadora se encargará de cancelar las deudas que ésta tuviera.

#### DISPOSICIONES FINALES

Única.- Todo lo no previsto en el presente estatuto será acordado por la Asamblea General de la Organización Social de Base, en concordancia con las normas que regulen el régimen de las organizaciones sociales.



## ANEXO C: Crecimiento de los comedores del Perú: 1980-1994

### Perú: 1980-1994 Crecimiento de los comedores

Año	Nro. De comedores
Antes 80	119
1980	172
1981	199
1982	236
1983	303
1984	523
1985	884
1986	1,117
1987	1,383
1988	1,861
1989	2,958
1990	3,259
1991	5,112
1992	Terrorismo
1993	Terrorismo
1994	4,848


Fuente de: (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2004)

### ANEXO D: Comedores registrados en Lima Metropolitana

Zona	Distrito	N. de comedores populares
NORTE	Ancón	38
	Santa Rosa	7
	Puente Piedra	166
	San Martín de Porres	145
	Los Olivos	146
	Independencia	248
	Comas	273
	Carabaylo	193
	<b>TOTAL</b>	<b>1416</b>
SUR	Santiago de Surco	37
	Chorrillos	123
	San Juan de Miraflores	178
	Villa María del Triunfo	353
	Villa el Salvador	375
	Pachacamac	33
	Lurín	53
	Punta Negra	19
	Pucusana	19
<b>TOTAL</b>	<b>1190</b>	
CENTRO	San Juan de Lurigancho	489
	El Agustino	156
	La Victoria	11
	Surquillo	10
	San Borja	6
	Cercado de Lima	85
	San Miguel	9
	Breña	3
	Cercado	6
	Magdalena	2
	Pueblo Libre	2
	Rímac	56
	<b>TOTAL</b>	<b>835</b>
ESTE	Santa Anita	87
	Ate	326
	Lurigancho	208
	Chaclacayo	60
	Cieneguilla	18
	San Luis (Pachacamac)	27
	La Molina	4
	Santa Eulalia	28
	Huachipaqui	65
<b>TOTAL</b>	<b>823</b>	
OESTE	Callao	192
	Ventanilla	160
	Carmen de la Legua	35
	Bellavista	24
	La Perla	27
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>	
<b>TOTAL DE COMEDORES EN LIMA METROPOLITANA</b>		<b>4702</b>

Fuente de: (Blondet & Trivelli, 2004)

## ANEXO E: Número de comedores populares en Lima Metropolitana 2012

 Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables		Compendio Estadístico del MIMP 2012			
V. RED DE PROTECCIÓN DE POBLACIONES EN RIESGO Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS, PARA LOS SEGMENTOS DE MAYOR RIESGO Y DESVENTAJA					
C. COMPLEMENTACIÓN ALIMENTARIA					
C.4 REGISTRO DE BENEFICIARIOS					
5.58 NÚMERO DE COMEDORES POPULARES DE LIMA METROPOLITANA Y NÚMERO DE REGISTROS DE BENEFICIARIOS, SEGÚN DISTRITO, I SEMESTRE 2011					
Distrito <sup>1/</sup>	Número de comedores	Distribución por número de comedores	Número de registros de beneficiarios	Distribución por número de registros	Número promedio de registros de beneficiarios por comedor
Total	3 030	100	273 076	100	3 095
Ancón	28	0,9	2 516	0,9	90
Ate	249	8,2	22 923	8,4	92
Carabaylo	166	5,5	14 882	5,4	88
Chadacayo	26	0,9	2 137	0,8	82
Chorrillos	95	3,1	9 312	3,4	98
Cieneguilla	10	0,3	924	0,3	92
Comas	367	12,1	31 624	11,6	88
El Agustino	95	3,1	8 251	3,0	87
Independencia	189	6,2	14 979	5,5	79
La Molina	2	0,1	188	0,1	94
La Victoria	24	0,8	1 998	0,7	83
Lima	63	2,1	6 414	2,3	102
Los Olivos	88	2,9	8 775	3,2	100
Lurigancho	185	6,1	14 559	5,3	79
Magdalena del Mar	1	0,0	67	0,0	67
Magdalena Vieja	1	0,0	95	0,0	95
Pachacamac	47	1,6	4 268	1,6	91
Pucusana	9	0,3	695	0,3	77
Puente Piedra	122	4,0	11 024	4,0	90
Punta Hermosa	1	0,0	50	0,0	50
Punta Negra	3	0,1	312	0,1	104
Rimac	43	1,4	3 971	1,5	92
San Bartolo	3	0,1	298	0,1	99
San Borja	1	0,0	57	0,0	57
San Juan de Lurigancho	362	11,9	35 893	13,1	99
San Juan de Miraflores	187	6,2	18 070	6,6	97
San Martín de Porres	114	3,8	9 703	3,6	85
San Miguel	4	0,1	381	0,1	95
Santa Anita	67	2,2	5 697	2,1	85
Santa María del Mar	1	0,0	107	0,0	107
Santa Rosa	3	0,1	286	0,1	95
Santiago de Surco	18	0,6	1 763	0,6	98
Surquillo	8	0,3	623	0,2	78
Villa El Salvador	262	8,6	23 907	8,8	91
Villa María del Triunfo	186	6,1	16 527	6,1	89

<sup>1/</sup> Los distritos de Barranco, Jesús María, Lince, Miraflores, San Isidro y San Luis no han tenido programación presupuestal para Comedores Populares, pero sí han atendido en otras Modalidades del PCA.

Fuente: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) - Registro Único de Beneficiarios (RUBEN)

Fuente de: (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), 2012)

## ANEXO F: Competencias de un emprendedor social

Elkington y Hartigan	Echeing Green Foundation	Bornstein y Davis (2010)	Steven Schmidheiny (2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar libre de constricciones de ideología y de disciplina.</li> <li>• Identificar y aplicar soluciones prácticas a los problemas sociales, combinando innovación, buen uso de recursos, y oportunidad.</li> <li>• Innovar para encontrar, un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva aproximación a un problema social.</li> <li>• Enfocarse en la creación de valor social, y en ese espíritu estar dispuesto a compartir sus innovaciones con otros para que puedan ser replicadas.</li> <li>• Anticiparse para asegurarse de que cuenta con financiamiento</li> <li>• Tener confianza en la capacidad innata de cada persona, al margen de su educación, para contribuir al desarrollo.</li> <li>• Mostrar una fuerte determinación que lo empuja a tomar riesgos que otros no tomarían.</li> <li>• Balancear su pasión por el cambio con su celo para medir y monitorear sus impactos.</li> <li>• Tener plena disposición a formar agentes de cambio en otros sectores</li> <li>• Mostrar una saludable impaciencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una perspectiva colateral, Una temprana y fuerte sensación de que deben sanar las heridas del mundo, especialmente la injusticia, y la desigualdad.</li> <li>• Orientación a los resultados.</li> <li>• Orientación a soluciones de fondo, y no simples paliativos.</li> <li>• La impresión de que siempre hay más de una solución a los problemas.</li> <li>• El rechazo a las explicaciones convencionales de los problemas.</li> <li>• Una perspectiva humanista.</li> <li>• Magnetismo para atraer apoyos a su causa.</li> <li>• Una perspectiva que enfoca primero los activos que hay para hacer cambios, antes que los obstáculos.</li> <li>• Los problemas no son para ellos insolubles, pueden resolverse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un interés apasionado en preguntas simples. Como por ejemplo ¿Por qué no se puede dar préstamos a los aldeanos?</li> <li>• La práctica de cuestionar las presunciones de la sociedad, y su impacto sobre las instituciones. Verbigracia, como las creencias sobre los chicos de las áreas urbanas pobres condicionan el modo en que se les enseña en la escuela.</li> <li>• La persistencia en investigar y la determinación de ir a la fuente, los aldeanos, los niños, etc., para entender realmente el problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y misión clara.</li> <li>• Trabajador duro</li> <li>• Especial habilidad para administrar eficientemente el capital, los recursos, y la tecnología disponible.</li> <li>• Es capaz de persuadir a otros, de adoptar su visión, o trabajar por las mismas metas.</li> </ul>

## ANEXO G: Test del potencial emprendedor

Situaciones		Nunca	Raramente	Algunas Veces	La mayoría de veces	Siemp re
		1	2	3	4	5
1	Busco cosas que es necesario que se hagan.					
2	Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades.					
3	Cuando enfrento un problema difícil, dedico la cantidad de tiempo que sea necesario para encontrar una solución.					
4	Cuando comienzo un trabajo o proyecto, reúno toda la información posible.					
5	Me aborrezco cuando las cosas no me salen bien.					
6	Me esfuerzo mucho para realizar mi trabajo.					
7	Encuentro formas de hacer las cosas más rápidamente.					
8	Establezco mis propias metas.					
9	Planeo un trabajo grande dividiéndolo en varias partes menores.					
10	Pienso en soluciones diferentes para resolver los problemas.					
11	Cuando otras personas no tienen el desempeño esperado, se lo digo.					
12	Tengo confianza de que tendré éxito en cualquier actividad que me disponga hacer.					
13	Consigo hacer que otros apoyen mis recomendaciones.					
14	Desarrollo estrategias para influir a otros.					
15	Comparo mis conquistas con mis expectativas.					
16	Sé cuánto dinero es necesario para desarrollar mis proyectos o actividades.					
17	Escucho con atención a cualquier persona con la que esté conversando.					
18	Hago lo que es necesario, sin que los otros tengan que pedírmelo.					
19	Prefiero realizar tareas que domino bien y en las que me siento seguro.					
20	Insisto varias veces para que las personas hagan lo que quiero.					
21	Busco orientación de personas					

Situaciones	Nunca	Raramente	Algunas Veces	La mayoría de veces	Siemp re
	1	2	3	4	5
que entienden aspectos de mi negocio.					
22 Es importante para mí realizar un trabajo de alta calidad.					
23 Trabajo durante varias horas y hago sacrificios personales para concluir mi trabajo dentro del plazo.					
24 No uso mi tiempo de la mejor manera posible.					
25 Hago las cosas sin tener un resultado específico en mente.					
26 Analizo con cuidado las ventajas y las desventajas de las varias formas de ejecutar las tareas.					
27 Pienso en muchos proyectos al mismo tiempo.					
28 Si estoy incómodo o enfadado con alguien, se lo digo.					
29 Cambio mi forma de pensar si otras personas no están de acuerdo, en definitivo, con mis puntos de vista.					
30 Convenzo a otros sobre mis ideas.					
31 No gasto mucho tiempo pensando en cómo convencer a los demás.					
32 Regularmente verifico a qué distancia estoy para conquistar mis objetivos.					
33 Sé cuánto dinero podré esperar de retorno de mis proyectos.					
34 Me aborrezco cuando no consigo hacer lo que quiero.					
35 Hago las cosas incluso antes que esté claro cómo se deben hacer.					
36 Estoy atento a las oportunidades para hacer nuevas cosas.					
37 Cuando algo impide lo que estoy intentando hacer, busco otros medios para hacerlo.					
38 Muchas veces, tomo decisiones sin buscar informaciones.					
39 Mi resultado en el trabajo es mejor que el de las personas que trabajan conmigo.					
40 Hago lo que sea necesario para poder concluir mi trabajo.					
41 Me aborrezco cuando pierdo tiempo.					
42 Hago las cosas que me ayudan a conquistar mis objetivos.					
43 Intento pensar en todos los					

Situaciones		Nunca	Raramente	Algunas Veces	La mayoría de veces	Siemp re
		1	2	3	4	5
	problemas que pueden pasar y planeo qué hacer en caso de que uno de ellos aparezca.					
44	Una vez que haya escogido la manera de resolver un problema, ya no la cambio.					
45	Me es difícil darles órdenes a las personas sobre lo que deben de hacer.					
46	Cuando intento alguna cosa difícil o que me desafía, siento confianza de que tendré éxito.					
47	Consigo que otras personas vean que soy capaz de ejecutar lo que me propuse hacer.					
48	Busco a personas importantes para que me ayuden a conseguir mis objetivos.					
49	No sé cuánto me falta para conseguir mis objetivos.					
50	No me importan las consecuencias financieras de mis actos.					
51	Ya sufrí fracasos en el pasado.					
52	Hago las cosas antes que se tornen urgentes.					
53	Intento hacer cosas nuevas y diferentes de las que siempre he hecho.					
54	Cuando encuentro una gran dificultad, busco otras alternativas.					
55	Cuando tengo que realizar un trabajo para alguien, hago muchas preguntas para estar seguro que entendí lo que esa persona desea.					
56	Cuando mi trabajo está satisfactorio, no gasto más tiempo en mejorarlo.					
57	Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona, me esfuerzo para que quede muy satisfecha con el resultado.					
58	Busco las formas más baratas de hacer las cosas.					
59	Mis metas corresponden a lo que es importante para mí.					
60	Enfrento los problemas cuando aparecen, en vez de irme anticipando.					
61	Pienso en diferentes formas de resolver problemas.					
62	Demuestro que estoy en					



Situaciones	Nunca	Raramente	Algunas Veces	La mayoría de veces	Siemp re
	1	2	3	4	5
	desacuerdo con otras personas.				
63	Hago cosas que son arriesgadas.				
64	Soy muy persuasivo con los demás.				
65	Con la finalidad de alcanzar mis objetivos, busco soluciones que traigan beneficios a todas las personas envueltas en el asunto.				
66	Coordino la actuación de las personas que trabajan para mí.				
67	Tengo un buen control sobre mis finanzas.				
68	Hay ocasiones en que saco ventajas de alguien.				
69	Espero recibir órdenes de otros y después actúo.				
70	Saco ventajas de las oportunidades que surgen.				
71	Intento varias formas de superar los obstáculos que complican la realización de mis objetivos.				
72	Procuro diferentes fuentes de información que me ayuden en mis trabajos y proyectos.				
73	Quiero que mi negocio sea el mejor en su sector.				
74	No dejo que mi trabajo interfiera con mi familia o en mi vida personal.				
75	La mayor parte del dinero que utilizo en mi proyecto o en mi trabajo, lo tomo de un préstamo.				
76	Tengo una visión clara de mi futuro.				
77	Tengo un abordaje lógico y sistémico de mis actividades.				
78	Si una determinada manera de resolver un problema no resulta, entonces busco otra.				
79	Les digo a las personas lo que tienen que hacer, aunque no lo quieran hacer.				
80	Me mantengo firme en mis decisiones, incluso cuando otras personas definitivamente no están de acuerdo.				
81	No consigo que personas con firmes puntos de vista cambien su forma de pensar.				
82	Consigo saber qué personas son capaces de ayudarme a alcanzar mis objetivos.				
83	Cuando estoy trabajando con una fecha de entrega, verifico				

Situaciones		Nunca	Raramente	Algunas Veces	La mayoría de veces	Siemp re
		1	2	3	4	5
	regularmente si puedo terminar el trabajo dentro del plazo.					
84	Mis proyectos incluyen cuestiones financieras.					
85	Cuando no sé algo, no tengo problemas en admitirlo.					



## ANEXO H: Proyecto PROMDESCO

<b>PROYECTO: “Promover el Desarrollo Social y Económico en Asentamientos Humanos de Carabaylo”.</b>	
<b>Año</b>	<b>2009</b>
<b>Ubicación del Proyecto.</b>	1.- Perú. 1.1. Departamento: Lima 1.2. Provincia: Lima 1.3. Distrito: Carabaylo 1.4. Población: 06 Asentamientos Humanos que son: AA. HH. San Benito I AA. HH. San Benito III AA. HH. San Benito VIII AA. HH. Cruz del Norte AA. HH. Los Jardines AA. HH. Primavera
<b>Denominación del Proyecto.</b>	Fomento de Ayuda Integral a Familias en Situación de Pobreza en AA. HH. de la Ciudad de Lima – Perú.
<b>Contraparte del Proyecto en el país en vías de desarrollo.</b>	<b>Asociación Alma Cápac.</b> Jirón Camaná 381 Ofic. 206 Lima Cercado -Lima- Perú Tel/Fax: 0051 1 4272498 0051 1 3543962 E-mail: <a href="mailto:ongalmacapac@terra.com.pe">ongalmacapac@terra.com.pe</a>
<b>Periodo del Proyecto.</b>	<b>30 meses.</b>
<b>Solicitud a la Fundación</b>	<b>Fecha:</b> <b>Entregado por:</b> <b>Asociación Alma Cápac.</b> E-mail: <a href="mailto:ongalmacapac@terra.com.pe">ongalmacapac@terra.com.pe</a>

## PROYECTO: Fomento de Ayuda Integral a Familias en Situación de Pobreza en AA. HH. de la Ciudad de Lima – Perú

### UBICACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto se realizará en una zona marginal del distrito de Carabayllo, perteneciente al cono Norte de Lima. Estas zonas marginales se caracterizan por el alto nivel de pobreza: el 24.7% de su población vive en situación de pobreza absoluta y el 57.6% en extrema pobreza. Su población está formada por familias indígenas campesinas emigrantes, provenientes de la sierra y selva peruana

### ANTECEDENTES

Alma Cápac es una institución que se inicia con la expectativa de mejorar las condiciones de vida de la población más necesitada de zonas urbanas marginales pobres y extremadamente pobres. Los habitantes de los Centros Poblados, al enterarse de la labor social que realiza Alma Cápac, ven en ella una alternativa para alcanzar el desarrollo de su comunidad.

En el contexto social de la población más necesitada, con muy pocas posibilidades de cubrir sus necesidades básicas, Alma Cápac ha ejecutado diversos proyectos de ayuda social para los grupos beneficiarios; lo que conlleva a potenciar el desarrollo humano, tanto individual como colectivo de esta población, y convertirse en gestor de su propio desarrollo sostenible.

Entre los Proyectos concretados podemos mencionar:

- comedores populares.
- implementación de comedores populares.
- guarderías infantiles.
- implementación de guarderías infantiles.
- granjas para cuyes.
- letrinas.
- remodelación de ambientes de asociación de voluntarios del hospital 2 de mayo.
- talleres de sensibilización y capacitación en temas de:
  - construcción civil básica
  - evaluación nutricional
  - nutrición e higiene
  - escuela para padres
  - integración y liderazgo

Con gran satisfacción podemos manifestar que todos los Proyectos han culminado con éxito, gracias a los diferentes Convenios de Cooperación establecidos entre ZUKUNFTSSTIFTUNG ENTWICKLUNGSHILFE, W.P. Schmitz - Stiftung, Stichting Wilde Ganzen, Lateinamerika – Zentrum e. V. (LAZ) con recursos propios del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), Neue Horizonte (órganos cofinanciadores) con ALMA CÁPAC (entidad ejecutora).

A través de los resultados satisfactorios la Asociación Alma Cápac ha demostrado la gran capacidad para manejar los Proyectos que se pueden evidenciar en Carabayllo, Puente Piedra, La Victoria (todos ellos en la provincia de Lima) y Nuevo Imperial (obras en la provincia de Cañete).

Alma Cápac aplica la metodología de participación comunal dirigida por la misma Institución, crea la confianza y la unidad entre ellos, aspecto muy importante para los pobladores, ya que es el punto de partida para llegar a la meta: lograr el bienestar de la población.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Una de las características en común que tienen los Asentamientos Humanos del Cono Norte de Lima es la pobreza y/o extrema pobreza. Situación con la que han aprendido a convivir día a día, siendo su reto lograr el sustento diario para su familia.

Un buen porcentaje de estas familias, generalmente, tienen sólo jefatura femenina y cuando salen a trabajar o a buscar trabajo se ven obligadas a dejar a sus niños en casa, al cuidado de otros niños menores; o en el peor de los casos los dejan solos. Sin ningún tipo de cuidado o atención básica que garantice su integridad, tanto física como moral.

Cabe mencionar que los pobladores de los Asentamientos Humanos antes mencionados no cuentan con un lugar adecuado para preparar y consumir sus alimentos; tienen escaso conocimiento sobre la importancia de una alimentación balanceada así como de una adecuada higiene de los alimentos.

Como consecuencia, los pobladores presentan elevados índices de desnutrición, malnutrición y deficiente capacidad física e intelectual, que por ende no logran alcanzar un óptimo desarrollo personal y social.

A esta situación, debemos mencionar las condiciones tan precarias en que se encuentran sus viviendas, carecen de comodidades, hasta de servicios higiénicos.

Ante este panorama, surge, como iniciativa de los pobladores de la zona, la elaboración del El Proyecto Integral para el Desarrollo Social de Carabayllo. Para este proyecto se discutió, se analizó y se construyó la idea, en reuniones, talleres denominados “**Construyendo una Nueva Estrategia para el Desarrollo Social de Carabayllo**” en las que participaron representantes de cuatro Asentamientos Humanos, y la participación de la Asociación Alma Cápac.

Finalmente, estableciendo prioridades de las necesidades básicas de la población, se concluyó en la deficiencia de lo siguiente:

- Alimentación.
- Letrinas ecológicas.
- El agua y desagüe.
- Inclusión social.
- Oportunidades laborales.
- La baja Autoestima.
- Motivación.
- El acceso al estudio.
- Asesoría en temas legales.
- Capacitación en diversos temas.
- Infraestructura y vivienda.

Como respuesta a esta situación, la población ha decidido salir de ella con la unidad, integración y trabajo en equipo de todos sus integrantes; dando paso a la creación de los Comedores populares. Quedando pendiente la infraestructura adecuada y la interlocución en un área común en la que ellos puedan desarrollar habilidades de acuerdo a los siguientes componentes:

## COMPONENTES

**Nutrición.** Recibirán capacitaciones para mejorar la calidad nutritiva e higiene de la preparación de los alimentos; así como también el nutricionista realizará un seguimiento y monitoreo a las madres de la comunidad con la finalidad de comprobar la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.

**Salud.** Los niños menores de 7 años tendrán una evaluación inicial, donde se evidenciará el estado nutricional de los mismos. Luego, de acuerdo a los resultados obtenidos, las madres

serán capacitadas, para brindar una alimentación adecuada a sus hijos. También tendrán una evaluación final para comprobar los resultados satisfactorios de la meta trazada.

**Comunitario.** A través de los cuales los pobladores de los Asentamientos Humanos cuentan con la infraestructura necesaria para brindar un servicio de calidad los cuales responden a los problemas y necesidades prioritarias que tienen mayor incidencia en su ámbito.

**Humano.** Se propone promover la participación efectiva de los pobladores para la formación de líderes comunitarios, para canalizar sus problemas y propuestas de solución ante las instancias de decisión local, regional y nacional. Se busca que los programas de desarrollo local respondan a las demandas de los pobladores y se garantice el pleno ejercicio de sus derechos.

**Desarrollo Económico.** Se les proporcionará, las herramientas para entrar y competir en una economía globalizada. La participación de los pobladores cambiará la dinámica familiar de modo tal que contribuirán al ingreso familiar, creando su propio negocio o asociándose para la generación de micro o pequeñas empresas.

El componente de generación de ingresos fue incluido en el proyecto por muchas razones de fuerza; entre estas no la menos importante es el reciente hallazgo en la zona de Carabayllo de que la falta de liquidez monetaria es un determinante clave de morbilidad y mortalidad.

El Programa propone la planeación integral del desarrollo desde su propio territorio, la integración y la participación social de todos los pobladores de los 06 asentamientos humanos, en una primera instancia, y posteriormente convocar para que se puedan integrar otros comedores de la zona y poder hacer una red de comedores populares

En cada Asentamiento Humano existe un terreno asignado a la Construcción de los Nuevos Comedores, contará con un área de 200 m<sup>2</sup>, (incluyendo los baños y pozo séptico) terreno donado por la población, ya que es un área común en el que podrán beneficiarse niños, niñas y personas adulta, perteneciente a todas las comunidades. En el caso de la Construcción del Centro de Desarrollo Social se ha asignado un área de 300 m<sup>2</sup> y estará ubicado en un área central para que todos los pobladores de la zona tengan fácil acceso a recibir las capacitaciones.

El título de propiedad figuraría a nombre de cada Asentamiento Humano, que legalmente es representado por su directiva, la misma que es elegida cada 2 años.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar las condiciones de vida de los pobladores de 6 Asentamientos Humanos de Carabayllo del Cono Norte de Lima, bajo un entorno sostenible en un ambiente apropiado; aplicando los conocimientos adquiridos para asegurando su bienestar familiar y desarrollo socioeconómico.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Disminuir el porcentaje elevado de la desnutrición infantil
- Lograr que la población adquiera los hábitos de higiene y adecuada alimentación.
- Capacitación y formación integral de Micro Empresarios en cursos de Formación Técnica como: Nutrición, Escuela de Líderes, Construcción Básica, Carpintería, Mecánica, Electricidad, Manualidades y Artesanía, Corte y Confección, Cajas y Moños, Pintura en Tela, Velas y otros cursos de mucho interés.
- Construir 06 comedores populares con baños ecológicos y pozo séptico y 01 Local Comunal de Integración Social en la zona.
- Crear principios y valores al final de los talleres, compartiendo los conocimientos adquiridos mediante el sistema cadena.
- Captar el 60% de los pobladores directos e indirectos y tener éxito con 70% de los que culminen los cursos.
- Crear una Institución de capacitación permanente en la zona, ya que no existe; los que hay se encuentran en lugares muy alejados de la zona.
- Fomentar y motivar el trabajo en equipo en la comunidad; creando la necesidad de unirse para lograr un desarrollo conjunto y sostenible.
- Promover la participación de Ferias dentro y fuera de la comunidad.
- Brindar apoyo permanente a través de una oficina descentralizada de asesoría en temas de interés de la población, como en el aspecto legal y/o financiero.

### **METAS DEL PROYECTO**

- 10,500 pobladores de Carabayllo mejoran sus condiciones de vida..
- Reducir la desnutrición de 210 niños entre los 2 y 7 años de edad en un 10 %.
- Capacitar a los pobladores de los Asentamientos Humanos.
- Formación de Líderes y empoderamiento de los pobladores de la zona.



## BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

### Beneficiarios Directos:

El grupo objetivo directo es de 770 personas.

COMEDOR	COMENSALES
San Benito I	150
San Benito III	125
San Benito VIII	130
Cruz del Norte I	130
Los Jardines	115
1° de Diciembre	120
<b>TOTAL</b>	<b>770</b>

### Beneficiarios Indirectos:

4,620 Pobladores de los Asentamiento Humanos mencionados se beneficiarán con los comedores.

10,500 Pobladores de los Asentamiento Humanos mencionados se beneficiarán de las capacitaciones y de las otras actividades del proyecto.

### DESCRIPCION DEL PROYECTO:

Elegir la Junta de socios del Local de Integración de Desarrollo Social de los 06 Asentamientos Humanos.

La Asociación Alma Cápac realiza proyectos de construcción siempre que la población se comprometa con nuestra institución a aportar con la mano de obra mediante faenas desde el inicio hasta el final de la obra, ya que esta comunidad se organiza realizando faenas los días domingos.

En el 1° mes del proyecto se procederá a convocar a una Asamblea General a los 06 Asentamientos Humanos para organizar el trabajo: elegir representantes y distribuir responsabilidades individuales y colectivas.

Alma Cápac elaborará un convenio específico con los representantes de cada Asentamiento Humano que participa en el desarrollo del proyecto. Se hará el diseño de la construcción y la infraestructura comunitaria necesaria para lograr los objetivos del proyecto.

Una vez culminada la construcción y las capacitaciones, los responsables de la administración de los Comedores y del Centro de Desarrollo Social se comprometen a:

1. Proporcionar los recursos necesarios para el funcionamiento de los comedores y del Centro de Desarrollo Social mediante los convenios que se firmarán con las autoridades respectivas (con recursos propios y/o recursos de las madres y padres usuarios y/o aliados estratégicos).
2. Brindar atención de calidad a los comensales sin distinción alguna.
3. Realizar la administración transparente de los comedores y del Centro de Desarrollo Social.
4. Responsabilizarse por el seguimiento permanente y la supervisión a los servicios que brindan los Comedores, así como la calidad de enseñanza que se impartirá en el Centro de Desarrollo Social que estará a Cargo de una Junta Nombrada de los 06 comedores con personería jurídica, y el convenio que se firmara con las Autoridades Municipales, La Asociación Alma Cápac y del Ministerio de Educación para su sostenimiento una vez culminada la obra.
5. Promover un sistema de vigilancia a nivel interno (que propicie la participación de los usuarios y trabajadores) y a nivel externo.
- 6.- Mantener los ambientes en las condiciones de higiene adecuadas para su buen funcionamiento.

### **Cómo funcionan los comedores**

#### En el Aspecto Organizacional:

Los integrantes de los comedores eligen una directiva mediante elecciones democráticas, donde la Asociación Alma Cápac participará como veedor.

La directiva estará conformada de la siguiente manera: 01 Presidente(a), 01 Secretario(a) y 01 Vocal. Este sistema se aplicará en todos los comedores.

#### En el Aspecto Económico:

Estos comedores funcionan apoyados por el PRONAA, el programa Vaso de Leche y con el aporte de un precio simbólico de \$0.30. Cabe recalcar que también se consideran los casos sociales para que no paguen.

### **Acerca de la sostenibilidad del proyecto**

- 1) Al final del proyecto, los cursos tendrán un costo aproximado de \$15.00 que cubrirá los gastos de pasajes y refrigerios de los expositores.
- 2) Los alumnos destacados serán exonerados de pagos y realizarán el efecto multiplicador de los cursos en los que destaquen.
- 3) Se realizarán convenios con Institutos y Universidades.
- 4) Se realizarán convenios con la Municipalidad, quienes mantienen estrecha relación con el ámbito educativo, pero, no asumen los honorarios de los expositores, en este caso los asumiría Alma Cápac

- 5) Se realizarán convenios con Empresas Privadas.
- 6) Se realizarán convenios con el Ministerio de Educación para el desarrollo las carreras.

ACTIVIDADES	2009			2010				2011		
	1er TRI	2do TRI	3er TRI	4to TRI	5to TRI	6to TRI	7mo TRI	8vo TRI	9no TRI	10mo TRI
<b>1. Capacitaciones</b>										
<b>NUTRICIÓN</b>										
Evaluación Nutricional Inicial	X									
Alimentación Balanceada		X								
Alimentos Ricos en Hierro y Calcio		X								
Higiene y Manipulación de Alimentos			X							
Loncheras Escolares			X				X			
Evaluación Nutricional Final										
<b>FORMULACIÓN INTEGRAL DE MICRO EMPRESARIOS</b>			X							
Nivel Propedéutico			X							
Primer Nivel				X						
Segundo Nivel				X						
Tercer Nivel				X						
<b>FORMACIÓN DE LIDERES COMUNITARIOS</b>										
-Derechos Fundamentales										
-Derechos Civiles y Políticos							X			
-Derechos Económicos, Sociales y Culturales							X			
Género, Familia Organización de Mujeres							X			
-Liderazgo Personal en su propia Vida										
-Fomentando Valores			X							
-Característica de un Líder			X							
-Participación Ciudadana				X						
<b>CURSOS DE FORMACIÓN TÉCNICA</b>										
<u>Producción y Gestión de una Panadería</u>				X						
Panadería Comercial				X						
Gestión de una Panadería										
Pastelería Básica										
<u>Gestión de un Negocio de Cosmetología</u>										
Corte de Cabello							X			
Tintes							X			
Maquillaje Básico							X			
Limpieza de Cutis								X		
Pedicure, Manicure								X		

<u>Gestión de un Negocio Crea tu propio Bazar o "Mi Tiendita"</u>							X			
Requisitos para un Negocio							X			
Publicidad										
Organización de un Negocio								X		
Principios Administrativos								X		
Producción								X		
<u>Taller de Mecánica</u>									X	
<u>Producción y Gestión de un Comedor</u>									X	
Mantenimiento de un Comedor en marcha										
Atención al Cliente									X	
Organización de un Negocio									X	
Principios Administrativos										
Producción y generación de Ingresos										
<u>Construcción Básica</u>										
<u>Artesanía y Manualidades</u>										
Tejido a palitos y crochet										X
Macramé										X
Pintura en Tela. Velas										X
Cajas y Moños										X
Teatro Infantil										X
Corte y Confección										X
Billetera										X
Bolsas de Papel o en Cartulina										X
Bordados en Lentejuelas y Pedrería										X
<b>2. Construcción de 06 Comedores</b>										
AA.HH Primavera	X									
AA.HH Cruz del Norte II	X									
AA.HH Los Jardines	X									
AA.HH San Benito VIII	X	X								
AA.HH San Benito I		X								
AA.HH San Benito III										
<b>3. Equipamiento de 06 Comedores</b>										
AA.HH Primavera			X							
AA.HH Cruz del Norte II			X	X						
AA.HH Los Jardines			X	X						
AA.HH San Benito VIII				X	X					
AA.HH San Benito I				X	X					
AA.HH San Benito III										
<b>4. Construcción de 01 Centro de Capacitación</b>	X	X								
<b>5. Equipamiento de 01 Centro de Desarrollo</b>			X							
<b>Construcción de 7 Baños (1 en cada obra) con Pozo Séptico</b>			X							
<b>3. Seguimiento y Monitoreo</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Actividad 1: Reducir la tasa de desnutrición en un 10 % en niños y niñas menores de 7 años.**

**1.1 Realizar la Evaluación Nutricional Inicial, Capacitaciones en Nutrición, y la Evaluación Nutricional Final a 120 niños y niñas menores de 7 años.**

Esta Tarea la Evaluación Nutricional Antropométrica se realizará durante el mes de octubre para después dar paso a las actividades de capacitación en temas de nutrición. Se tomará como base la muestra de 120 niños y niñas menores de siete años, captados en los colegios y hogares de la zona. Previo empadronamiento.

La actividad será dirigida por Nutricionistas Especializados con el apoyo de La Asociación de Voluntarios del Hospital 02 de Mayo, la Municipalidad de Carabayllo, Para dicha actividad se tomará el peso y talla de los niños a ser evaluados. Posteriormente se desarrollarán las Capacitaciones en Nutrición, que constan de 16 talleres que se realizarán cada 15 días, durante 08 meses y lograr que los padres de familia estén en la capacidad de mejorar las condiciones de salud e higiene de sus hijos y por ende mejorar su Estado Nutricional. Al finalizar las capacitaciones, se realizará la Evaluación Nutricional Antropométrica Final, y así con más exactitud poder determinar el grado de la reducción de la tasa de desnutrición en los niños y niñas.

**Nutrición**

<b>Tema</b>	<b>Nro. de Talleres de Capacitación</b>	<b>Nro. de Participantes por Taller</b>	<b>Realizado por</b>
Evaluación Nutricional Inicial.	1	120	Nutricionista/ Apoyo
Talleres de Alimentación Balanceada.	4	30	Nutricionista/ Apoyo
Talleres de Alimentos Ricos en Hierro y Calcio.	4	30	Nutricionista/ Apoyo
Talleres de Higiene y manipulación de alimentos.	4	30	Nutricionista/ Apoyo
Taller de Loncheras Escolares.	4	30	Nutricionista/ Apoyo
Evaluación Nutricional Final.	1	120	Nutricionista/ Apoyo
<b>Total</b>	<b>16 Talleres</b>		

**Actividad 2: Mejorar el sector comunitario, mediante la formación Integral de Micro Empresarios.**

**2.1 Capacitar a la comunidad en una nueva metodología para la formación integral de micro empresarios,** Este curso proporciona una visión básica para la gestión, administración y dirección

empresarial, dirigido a todas las personas que tienen un pequeño negocio en marcha o que están pensando en generarlo. El temario se desarrolla mediante la explicación de casos prácticos puntuales que relacionan de manera sencilla, la actualidad de la gestión legal, contable, laboral y fiscal.

La actividad será dirigida por Especialistas y Profesores con el apoyo de la Universidad Científica del Sur, la Municipalidad de Carabaylo, y la Municipalidad de Lima. El curso comienza con un nivel básico (Nivel Propedéutico) que consta de 20 talleres de capacitación y logrará que el participante esté motivado y tenga la base aptitudinal necesaria para cumplir con los objetivos del curso, además potenciarán los conocimientos y el trabajo de los 150 pobladores de las comunidades.

**Formación Integral de Micro Empresarios**

Nivel Propedéutico ( Básico )	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Matemática Básica	5	30	Especialistas y Profesores
Lenguaje y Comunicación	5	30	Especialistas y Profesores
Computación Básica	5	30	Especialistas y Profesores
Ideas de Negocio	5	30	Especialistas y Profesores
<b>Total</b>	<b>20 Talleres</b>		

**2.2 Primer Nivel,** En este Primer Nivel se desarrollan las competencias de los participantes ligadas a la generación de un negocio Después de la etapa Inicial en la cual ya muchos han decidido su opción de seguir por la idea de negocio o por la idea de dedicarse a cursos de formación técnica, comienza ya propiamente el desarrollo del temario que consta de 12 talleres de capacitación y la participación de 90 pobladores de las comunidades.

Primer Nivel	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
La Unidad de Negocio Compradores, Vendedores, y Competencia.	3	30	Especialistas y Profesores
Creación de una Micro Empresa, Aspecto Legal y Organizacional.	3	30	Especialistas y Profesores
Control de Calidad.	3	30	Especialistas y Profesores
Seguridad e Higiene.	3	30	Especialistas y Profesores
<b>Total</b>	<b>12 Talleres</b>		

**2.3 Segundo Nivel,** En este Segundo Nivel aprenden a utilizar las herramientas contables y tributarias para administrar eficaz y eficientemente los recursos de la empresa/conocer las

técnicas de control de calidad y de seguridad e Higiene requeridas para las pequeñas empresas. Consta de 15 talleres de capacitación y la participación de 90 pobladores de las comunidades.

Segundo Nivel	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Aspectos Tributarios.	3	30	Profesores/Alma Cápac
Aspectos Contables.	3	30	Profesores/Alma Cápac
Los Recursos Humanos.	3	30	Profesores/Alma Cápac
Principios Administrativos.	3	30	Profesores/Alma Cápac
Principios de Economía.	3	30	Profesores/Alma Cápac
<b>Total</b>	<b>15 Talleres</b>		

**2.4 Tercer Nivel,** En este Tercer Nivel adquieren todos los conocimientos para el desarrollo de un proyecto de inversión; elaboran un plan de financiamiento a corto y largo plazo, generan estrategias puntuales y viables de fidelización de sus clientes y el desarrollo y elaboración de un plan estratégico. Se contará con profesores de cada curso y asesores para la generación de proyectos que los beneficiarios deseen realizar. Consta de 18 talleres de capacitación y la participación de 90 pobladores de las comunidades.

Tercer Nivel	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Costos y Presupuestos.	3	30	Profesores/ Asesores
Financiamiento y Rentabilidad.	3	30	Profesores/ Asesores
Elaboración de un Plan de inversión.	3	30	Profesores/ Asesores
Evaluación de un Proyecto de Inversión.	3	30	Profesores/ Asesores
Estrategias de Compra y Venta.	3	30	Profesores/ Asesores
Estrategias de Fidelización	3	30	Profesores/ Asesores
<b>Total</b>	<b>18 Talleres</b>		

### Actividad 3: Formación de Líderes comunitarios.

A partir del 09 mes y cada primer domingo de cada mes, el Especialista en Liderazgo y el Abogado realizarán 16 talleres de capacitación en la formación de líderes comunitarios en el Centro de Desarrollo Social. Será abierta la convocatoria y se elegirá a 20 participantes de la comunidad, que serán formados como líderes comunitarios. En la dinámica de los talleres se tomará en cuenta el carácter teórico con la experiencia vivida por los propios participantes involucrados en los distintos temas. Alma Cápac otorgará

a los 20 participantes un diploma certificado. Los líderes comunitarios realizarán el efecto multiplicador de los conocimientos y prácticas legales adquiridas en las comunidades vecinas.

Tema	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Derechos Fundamentales.	2	50	Especialista en Liderazgo Abogado.
Derechos Civiles y Políticos.	2	50	Especialista en Liderazgo Abogado.
Derechos Económicos, Sociales y Culturales.	2	50	Especialista en Liderazgo Abogado.
Género, Familia Organización de Mujeres.	2	50	Especialista en Liderazgo Abogado.
Liderazgo personal en su Propia Vida.	2	50	Especialista en Liderazgo Abogado.
Fomentado Valores.	2	50	Especialista en Liderazgo Abogado.
Características de un Líder.	2	50	Especialista en Liderazgo Abogado.
Participación Ciudadana.	2	50	Especialista en Liderazgo Abogado.
<b>Total</b>	<b>16 Talleres</b>		

#### **Actividad 4: Cursos de Formación Técnica para crear oficios y mejorar los ingresos del sector comunitario.**

##### **4.1. Curso Básico de Producción y Gestión de una Panadería.**

El objetivo de este curso es lograr que el participante conozca de manera integral el negocio de una panadería. Aprenda la elaboración artesanal, y comercial de panes y productos en general. Aprenda las técnicas Administrativas básicas para controlar la parte de producción y gestión del negocio.

Tema	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Panadería Comercial.	2	30	Especialista en Panadería.
Gestión de una Panadería.	2	30	Especialista en Panadería.
Pastelería Básica.	2	30	Especialista en Panadería.
<b>Total</b>	<b>6 Talleres</b>		



#### 4.2. Curso Básico de Gestión de un Negocio de Cosmetología.

El objetivo de este curso es lograr que el participante conozca de manera integral el negocio de Cosmetología. Aprenda las técnicas para brindar un buen servicio de cosmetología; así como las técnicas administrativas básicas para controlar la parte de gestión del negocio.

Tema	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Corte de Cabello.	1	40	Especialista en Cosmetología.
Tintes.	1	40	Especialista en Cosmetología.
Maquillaje Básico.	1	40	Especialista en Cosmetología.
Limpieza de Cutis.	1	40	Especialista en Cosmetología.
Pedicure, Manicure	1	40	Especialista en Cosmetología.
<b>Total</b>	<b>5 Talleres</b>		

#### 4.3. Curso Básico de Gestión de un Negocio Crea tu Propio Bazar o mi “Tiendita “

El objetivo de este curso es lograr que el participante conozca de manera integral el negocio de un Bazar o una Tienda donde ellos tienen identificado qué se requiere para abrir este tipo de negocio. Aprendan las técnicas para brindar un buen servicio a la clientela, así como las técnicas administrativas básicas para controlar la parte de la producción y gestión del negocio.

Tema	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Requisitos para un Negocio.	1	30	Especialista en Negocio.
Publicidad.	1	30	Especialista en Negocio.
Organización de un Negocio.	1	30	Especialista en Negocio.
Principios Administrativos.	1	30	Especialista en Negocio.
Producción.	1	30	Especialista en Negocio.
<b>Total</b>	<b>5 Talleres</b>		

#### 4.4. Curso Básico de Taller de Mecánica.

El Mecánico de Motores Menores posee habilidades operativas y conocimientos tecnológicos propios de la ocupación, expresados en el mantenimiento y reparación de motores de baja potencia, empleados en transporte de pasajeros y autos con motores fuera de borda, motocicletas y motores estacionarios de gasolina y diesel. Aprenden las técnicas para brindar un buen servicio al cliente en la venta de sus

productos; así como las técnicas administrativas básicas para controlar la parte de la producción y gestión del negocio.

Tema	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Introducción a las Mecánica Básica.	1	30	Profesor Especializado.
Análisis y detección de fallas; mantenimiento y reparación en motores de dos (2) tiempos; fallas mecánicas, eléctricas y electrónicas.	1	30	Profesor Especializado.
Análisis y detección de fallas; mantenimiento y reparación en motores de cuatro (4) tiempos; fallas mecánicas, eléctricas y electrónicas.	1	30	Profesor Especializado.
Verificación, mantenimiento y reparación de culatas de motores menores.	1	30	Profesor Especializado.
Elaboración de presupuesto de mantenimiento y/o reparación y registro de ficha técnica.	1	30	Profesor Especializado.
<b>Total</b>	<b>5 Talleres</b>		

#### 4.5. Curso Básico de Producción y Gestión de un Comedor.

El objetivo de este curso es lograr que las socias del comedor aprendan a definir los procesos y los tiempos para obtener un buen servicio en el comedor; así como las técnicas administrativas básicas para controlar la parte de la producción y gestión del negocio.

Tema	Talleres de Capacitación	Participantes por Taller	Realizado por
Mantenimiento de un Comedor en marcha.	2	30	Especialista en Capacitación
Atención al Cliente.	2	30	Especialista en Capacitación
Organización de un Negocio.	2	30	Especialista en Capacitación
Principios Administrativos.	2	30	Especialista en Capacitación
Producción y generación de Ingresos.	2	30	Especialista en Capacitación
<b>Total</b>	<b>10 Talleres</b>		

#### 4.6. Curso Básico de Construcción.

El objetivo de este curso es lograr que los participantes, conozcan de manera integral las técnicas para ser un albañil altamente capacitado. Aprendan nuevos métodos que le permitan optimizar su tiempo en el trabajo y obtener mejores resultados en la gestión del negocio. Efectúen mejoras en su propio entorno y se encuentren en posibilidades de acceder a un empleo.

Tema	Nro. de Talleres de Capacitación	Nro. de Participantes por Taller	Realizado por
Trazo y Replanteo del terreno.	2	40	Especialista en Capacitación
Materiales y herramientas de Construcción.	2	40	Especialista en Capacitación
Cimiento.	2	40	Especialista en Capacitación
Sobrecimiento.	2	40	Especialista en Capacitación
Columnas.	2	40	Especialista en Capacitación
Muros.	2	40	Especialista en Capacitación
Vigas y Dinteles.	2	40	Especialista en Capacitación
Acabados.	2	40	Especialista en Capacitación
Instalaciones de Gasfitería.	2	40	Especialista en Capacitación
<b>Total</b>	<b>18 Talleres</b>		

#### 4.7. Curso Básico Técnico en Artesanía y Manualidades.

El objetivo de este curso es fomentar el deseo de superación entre los miembros de nuestra comunidad a través de programas de capacitación integral para lograr mejoras en sus ingresos al acceder a un empleo autogenerativo. También, promovemos el arte y la cultura mediante las diversas actividades que se realicen.

Tema	Talleres de Capacitación	Participantes por Taller	Realizado por
Tejidos a palitos y Crochet.	1	30	Especialista en Tejidos.
Macramé.	1	30	Especialista en Macramé.
Pintura en Tela. Velas	1	30	Especialista en Pintura en Tela, Velas.
Cajas y Moños.	1	30	Especialista en Cajas y Moños.
Teatro Infantil	1	30	Especialista en Teatro Infantil.
Corte y Confección.	1	30	Especialista en Corte y Confección.
Billutería.	1	30	Especialista en Bijoutería
Bolsas de papel o en Cartulina.	1	30	Especialista en Bolsas de papel de papel o cartulina.
Bordados en Lentejuela y Pedrería.	1	30	Especialista en Bordados en Lentejuela y Pedrería.
<b>Total</b>	<b>09 Talleres</b>		

**RECURSOS HUMANOS**

<b>Institución</b>	<b>Personal</b>	<b>Función</b>
<b>Alma Cápac</b>	<b>1 Coordinador general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinará el Proyecto.</li> <li>• Responsable de la parte financiera, logística y humana.</li> <li>• Se encargará de la supervisión del personal.</li> <li>• Realizará permanentemente visitas de seguimiento al proyecto.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 30 meses</i></p>
	<b>1 Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de coordinación del proyecto junto con el coordinador del proyecto.</li> <li>• Realizará visitas de seguimiento al proyecto.</li> <li>• Capacitará y asesorará a las Pobladores de la zona en los distintos temas.</li> <li>• Supervisión y elaboración de informes de seguimiento intermedios y generales del proyecto.</li> <li>• Llevará la contabilidad del proyecto, apoyará en las capacitaciones en el Centro de Desarrollo Social y llevará el control presupuestal del proyecto general.</li> <li>• Elaboración de los informes financieros.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 30 meses</i></p>
	<b>1 Asistente de Coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantendrá el contacto con las personas de los Asentamientos Humanos</li> <li>• Trabaja con el equipo de coordinación del proyecto.</li> <li>• Organizará las capacitaciones generales.</li> <li>• Realizará y organizará las capacitaciones.</li> <li>• Realizará visitas de seguimiento al proyecto.</li> <li>• Actividades de apoyo. Manejo del cronograma de actividades, metas y objetivos del proyecto.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 30 meses</i></p>
<b>Contratado</b>	<b>1 Ingeniero Civil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Será responsable de la parte de infraestructura del Proyecto.</li> <li>• Realizará y coordinará los talleres de capacitación en temas de Construcción Básica.</li> <li>• Realizará los informes de seguimiento técnico para Alma Cápac.</li> <li>• Supervisará el trabajo en la Construcción de todos los Comedores y del Centro de Desarrollo Social.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 12 meses</i></p>
<b>Contratado</b>	<b>Especialista en Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizará la Asesoría, los talleres de capacitación en la creación de micro empresarios.</li> <li>• Realizará los informes de seguimiento pedagógico para Alma Cápac.</li> <li>• Supervisará las capacitaciones y la generación y apoyo para la búsqueda de mercados para los micro empresarios.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 12 meses</i></p>
<b>Institución</b>	<b>Personal</b>	<b>Función</b>
<b>Contratado</b>	<b>Especialista en Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizará la Asesoría legal para la constitución de los negocios asociativos de micro empresas, los talleres de capacitación a líderes comunitarios, y la participación comunitaria.</li> <li>• Realizará el seguimiento y enviará la información para Alma Cápac.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 12 meses</i></p>
<b>Contratados</b>	<b>Capacitadores y/o profesores para el Curso de Formación técnica.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizarán la enseñanza pedagógica en el Centro de Desarrollo Social, en los diversos temas y en la formación de Técnicos en Artesanía y Manualidades.</li> <li>• Realizará el seguimiento y enviará informes para Alma Cápac.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 12 meses</i></p>
<b>Contratado</b>	<b>Especialista en Proyectos de Inversión y docencia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizará la Asesoría, los talleres de capacitación en la Formulación de Proyectos de Inversión Pública y presupuesto participativo.</li> <li>• Realizará los informes de seguimiento pedagógico para Alma Cápac</li> <li>• Supervisará las capacitaciones y la generación de proyectos para beneficio de la comunidad.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 12 meses</i></p>

Institución	Personal	Función
Contratado	Asistente de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo de coordinación del proyecto para el apoyo en convocatorias a los pobladores para la participación en las capacitaciones.</li> <li>Motivación, y reuniones periódicas con los dirigentes de la zona.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 18 meses</i></p>
Contratado	01 Director Del Centro de Desarrollo Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encargará de dirigir la enseñanza pedagógica.</li> <li>Realizará los informes de seguimiento pedagógico para Alma Cápac</li> <li>Trabaja conjuntamente con los dirigentes de la zona, y la Asociación Alma Cápac.</li> </ul> <p><i>Duración de su trabajo: 18 meses</i></p>



### ANEXO I: Matriz de Consistencia

Problema Principal	Pregunta Principal	Hipótesis Principal	Objetivo General	Fuentes
Bajo nivel de competencias emprendedoras y poca importancia al uso de herramientas de gestión en las dirigentes de los comedores dificultan la sostenibilidad de los comedores populares del proyecto PROMDESCO ejecutado por la ONG Alma Cápac durante el periodo 2009-2011.	¿Cómo las competencias emprendedoras y el uso de herramientas de gestión, por parte de las dirigentes de los comedores populares del proyecto PROMDESCO, influyen en la sostenibilidad de tres de los seis comedores fundados?	El alto nivel de competencias emprendedoras y uso de herramientas de gestión en las dirigentes influyen en la sostenibilidad de tres de los seis comedores, en la medida que se forjaron estas competencias en las dirigentes que les permitieron desarrollar herramientas de gestión básicas, las cuales sirvieron para el cumplimiento de resultados en la etapa de ejecución de los comedores populares del proyecto PROMDESCO ejecutado por la ONG Alma Cápac durante los años 2009 al 2011.	Determinar mediante un estudio de caso, cómo las competencias emprendedoras y el uso de herramientas de gestión permiten lograr la sostenibilidad de los comedores populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Visita de campo exploratoria</li> <li>• Entrevistas no estructuradas a las dirigentes de los comedores.</li> <li>• Revisión de bibliografía.</li> </ul>
Problema Secundario 1	Pregunta Secundaria 1	Hipótesis Secundaria 1	Objetivo Secundario 1	Fuentes
Bajo nivel de desarrollo de competencias emprendedoras dificulta el liderazgo comunal, trabajo en equipo y negociación impidiendo la sostenibilidad de los comedores populares del proyecto PROMDESCO	¿Cómo las competencias emprendedoras permitirían a las dirigentes de los comedores tener liderazgo comunal, trabajo en equipo y negociación, y así lograr la sostenibilidad de estos?	Una adecuada capacitación en competencias emprendedoras permitiría a las dirigentes de los comedores tener liderazgo comunal, trabajo en equipo, negociación y así lograr la sostenibilidad de los comedores populares.	Explicar mediante el estudio de caso la importancia de las competencias emprendedoras para la sostenibilidad de los comedores populares	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas a profundidad a las dirigentes de los comedores.</li> <li>• Análisis de datos producto del test del perfil emprendedor.</li> <li>•Focus Group</li> </ul>

Problema Secundario 2	Pregunta Secundaria 2	Hipótesis Secundaria 2	Objetivo Secundario 2	Fuentes
Bajo nivel de conocimiento de las herramientas de gestión por medio de las dirigentes de los comedores populares dificulta la sostenibilidad de los comedores populares del proyecto PROMDESCO	¿Cómo un adecuado conocimiento de herramientas de gestión permitiría a las dirigentes de los comedores populares la sostenibilidad de estos?	Una adecuada capacitación en herramientas de gestión permitiría a las dirigentes de los comedores la sostenibilidad de estos.	Explicar mediante el estudio de caso la importancia de la utilización de las herramientas de gestión para lograr la sostenibilidad de los comedores populares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas a profundidad a dirigentes de los comedores.</li> <li>Análisis de datos producto de las entrevistas a profundidad.</li> <li>Focus Group</li> </ul>
Problema Secundario 3	Pregunta Secundaria 3	Hipótesis Secundaria 3	Objetivo Secundario 3	Fuentes
Poca importancia atribuida a los factores que influyen para la sostenibilidad de los comedores populares del proyecto PROMDESCO	¿Cuáles son los factores que influyen para la sostenibilidad de un comedor popular del proyecto PROMDESCO de Lomas de Carabayllo?	Son cuatro los factores que influyen para el aseguramiento de la sostenibilidad de un comedor popular: a) la capacidad operacional para generar valor social, b) profesionalización de la gestión, c) desarrollo organizacional, d) enfoque intergeneracional.	Establecer la relación que existe entre las competencias emprendedoras y herramientas de gestión con la sostenibilidad de los comedores populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas a profundidad a dirigentes y a socias de los comedores.</li> <li>Análisis de datos producto de entrevistas a profundidad.</li> <li>Focus Group</li> </ul>

## ANEXO J: Guía de entrevista exploratoria

**Nombre:**

**Cargo:**

1. ¿Cómo la eligieron para ese cargo en el comedor?
2. ¿Cuáles son las funciones que debió realizar por el cargo que posee?
3. ¿Qué la motivó a realizar sus labores en el comedor?

**a. Participación**

¿Participó en actividades de capacitación técnica que contempló el proyecto PROMDESCO?

Solo recuerdo haber asistido a capacitación sobre nutrición.

**b. Herramientas de Gestión**

¿Contó con conocimientos (técnicos) para la gestión de un comedor popular?

¿De qué manera se organizan para la compra de insumos, cocina de menú, trámites, etc.?

**c. Capacidades**

¿Trató de innovar o proponer negocios alternativos para generar mayores ingresos?

¿Consideró que siempre hay más de una solución a los problemas? ¿Por qué?

¿Se anticipó para asegurarse de que cuenta con financiamiento para el día a día de operaciones?

**d. Sostenibilidad**

¿Consideró que su labor dentro del comedor aporta al objetivo de un comedor?

¿Ha llevado curso, taller o capacitación para gestionar un comedor popular?

¿Consideró que la comunidad, pobladores y comité directivo del asentamiento humano, brinda apoyo al comedor?

**Preguntas adicionales**

1. ¿Cuál cree Ud. que son o fueron las principales razones de ver comedores aun operando?
2. ¿Tiene algún comentario respecto a los comedores que cerraron?



## ANEXO K: Guía de entrevista estructurada a profundidad a los dirigentes de comedores populares (Caso de Éxito)

Nombre:

Cargo:

---

### A. Preguntas generales:

1. ¿Cómo la eligieron para ese cargo en el comedor?
2. ¿Cuáles son las funciones que debió realizar por el cargo que posee?
3. ¿Qué la motivó realizar sus labores en el comedor?

### B. Participación

4. ¿Participó en actividades de capacitación técnica que contempló el proyecto PROMDESCO?
5. ¿A cuántos talleres, actividades y cursos fue convocada por el proyecto?
6. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Aplicó lo que le enseñaron en dichos talleres y/o cursos brindados?

### C. Herramientas de Gestión

7. ¿Cuenta con conocimientos académicos para la gestión de un comedor popular?
8. De ser el caso, ¿cuentan con una etapa de planificación de sus actividades? ¿Lo tiene por escrito?
9. ¿Existe algún modo específico de dirigir a los miembros en el día a día? ¿Lo tiene por escrito?
10. ¿El comedor cuenta con un organigrama? (Entendiéndose como el orden gráfico de los cargos de comedor)
11. ¿Existe control de asistencia de las dirigentes del comedor?

### D. Competencias emprendedoras

12. ¿Trata de innovar o proponer negocios alternativos para generar mayores ingresos?
13. ¿Estaría dispuesta a compartir sus innovaciones con otros para que puedan ser replicadas?
14. ¿Considera que siempre hay más de una solución a los problemas? ¿Por qué?
15. ¿Se anticipa para asegurarse de que cuenta con financiamiento para el día a día de operaciones?

16. ¿Considera que es capaz de persuadir a otros?
17. ¿Puede invitar a otras personas a que sigan sus mismas metas?
18. ¿Usted considera que dentro del comité directivo existe un líder?
19. ¿La comunicación con sus pares es de manera asertiva? (Asertividad, entendida como un estado no agresivo ni pasivo)
20. ¿Existe un modo determinado para el trabajo en conjunto, como se identifica dentro del equipo?
21. ¿Ha habido conflictos por lucha de intereses internos? ¿Externas? (organizaciones con las que se interrelaciona)
22. ¿Cuándo vienen qué dicen y hacen? ¿Es mejor o peor que la relación con el personal de la Municipalidad? ¿Por qué?
23. ¿A su parecer, considera importante tener la habilidad de negociar?

#### **E. Sostenibilidad**

24. ¿Considera que su labor dentro del comedor aporta al objetivo de un comedor?
25. ¿Ha llevado curso, taller o capacitación para gestionar un comedor popular?
26. ¿Considera que la comunidad, pobladores y comité directivo del asentamiento humano, brinda apoyo al comedor?
27. ¿En la cesión del comedor a la directiva entrante, existe transferencia alguna de conocimiento y experiencia previos?
28. ¿Hasta cuándo creen ustedes que deben recibir ayuda de la Municipalidad a través del “Programa de asistencia social”?

#### **Preguntas adicionales**

29. ¿Actualmente considera que se están cubriendo las necesidades del comedor?
30. ¿Cuál cree Ud. que son o fueron las principales razones de aún estar operando?
31. ¿A su parecer, consideraría importante que existan capacitaciones y revisiones del cómo van regularmente por la ONG ALMA CAPAC?
32. ¿Tiene algún comentario respecto a los comedores que cerraron?

## ANEXO L: Guía de entrevista estructurada a profundidad a los dirigentes de comedores populares (Caso de fracaso)

Nombre:

Cargo:

**A. Preguntas generales:**

1. ¿Cómo la eligieron para ese cargo en el comedor?
2. ¿Cuáles son las funciones que debió realizar por el cargo que posee?
3. ¿Qué la motivó realizar sus labores en el comedor?

**B. Participación**

4. ¿Participó en actividades de capacitación técnica que contempló el proyecto PROMDESCO?
5. ¿A cuántos talleres, actividades y cursos fue convocada por el proyecto?
6. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Aplicó lo que le enseñaron en dichos talleres y/o cursos brindados?

**C. Herramientas de Gestión**

7. ¿Contó con conocimientos académicos para la gestión de un comedor popular?
8. De ser el caso, ¿contó con una etapa de planificación de sus actividades? ¿Lo tiene por escrito?
9. ¿Existió algún modo específico de dirigir a los miembros en el día a día? ¿Lo tenían por escrito?
10. ¿El comedor contó con un organigrama? (Entendiéndose como el orden gráfico de los cargos de comedor)
11. ¿Existió control de asistencia de las dirigentes del comedor?

**D. Competencias emprendedoras**

12. ¿Trató de innovar o proponer negocios alternativos para generar mayores ingresos?
13. ¿Estuvo dispuesta a compartir sus innovaciones con otros para que puedan ser replicadas?
14. ¿Consideró que siempre hay más de una solución a los problemas? ¿Por qué?
15. ¿Se anticipó para asegurarse de que cuenta con financiamiento para el día a día de operaciones?
16. ¿Consideró que es capaz de persuadir a otros?
17. ¿Pudo invitar a otras personas a que sigan sus mismas metas?
18. ¿Usted consideró que dentro del comité directivo existe un líder?

19. ¿La comunicación con sus pares fue de manera asertiva? (Asertividad, entendida como un estado no agresivo ni pasivo)
20. ¿Existió un modo determinado para el trabajo en conjunto, como se identificó dentro del equipo?
21. ¿Hubo conflictos por lucha de intereses internos? ¿Externas? (organizaciones con las que se interrelaciona)
22. ¿A su parecer, considera importante tener la habilidad de negociar?

#### **E. Sostenibilidad**

23. ¿Considera que su labor dentro del comedor aportó al objetivo de un comedor?
24. ¿Ha llevado curso, taller o capacitación para gestionar un comedor popular?
25. ¿Considera que la comunidad, pobladores y comité directivo del asentamiento humano, brindó apoyo al comedor?
26. ¿En la cesión del comedor a la directiva entrante, existió transferencia alguna de conocimiento y experiencia previos?
27. ¿Hasta cuándo creen ustedes que deben recibir ayuda de la Municipalidad a través del “Programa de asistencia social”?

#### **Preguntas adicionales**

26. ¿Consideró que se cubrieron las necesidades del comedor?
27. ¿Cuál cree Ud. que fueron las principales razones de no estar operando?
28. ¿A su parecer, consideraría importante que existan capacitaciones y revisiones del cómo van regularmente por la ONG ALMA CAPAC?
29. ¿Tiene algún comentario respecto a los comedores que cerraron?

## ANEXO M: Guía para Focus Group para las dirigentes (Caso de éxito y fracaso)

**OBJETIVO:** Conocer sobre experiencias, sentimientos, estructura, así como gestión interna de un comedor: organización, dirección y competencias emprendedoras.

### Generales

1. ¿Cómo se elige para ocupar un cargo en un comedor popular?
2. ¿Qué tipo de intereses y motivaciones las moviliza?
3. ¿Qué hacen para motivar y cumplir con los objetivos?

### Participación

4. ¿Participaron en actividades de capacitación técnica que contempló el proyecto PROMDESCO?
5. ¿A cuántos talleres y cursos fue convocada por el proyecto? Dar respuesta en promedio

### Herramientas de Gestión

6. ¿Contaban con conocimientos (técnicos) para la gestión de un comedor popular?
7. ¿El comedor contaba con un organigrama? (Entendiéndose como el orden gráfico de los cargos de comedor)
8. De ser el caso, ¿contaban con una etapa de planificación de sus actividades? ¿Cuáles? ¿Lo tenían por escrito?
9. ¿Qué estrategias de gestión manejaban ustedes para la organización?
10. ¿Contaron con algún documento que contenga las funciones de cada miembro directivo?

### Competencias Emprendedoras

11. ¿Trataron de innovar o proponer negocios alternativos para generar mayores ingresos? ¿Se anticipaban para asegurarse de que contaba con financiamiento para el día a día de operaciones?
12. ¿La comunicación con sus pares es de manera asertiva? (Asertividad, entendida como un estado no agresivo ni pasivo)
13. ¿Ha habido conflictos por lucha de intereses internos? ¿Externas? (organizaciones con las que se interrelaciona)

### **Sostenibilidad**

14. ¿Ha llevado curso, taller o capacitación para gestionar un comedor popular?
15. ¿Considera que la comunidad, pobladores y comité directivo del asentamiento humano, brindó apoyo al comedor?
16. Si es el caso, ¿Hasta cuándo creen ustedes que deben recibir ayuda de la Municipalidad a través del “Programa de asistencia social”?
17. ¿Cuáles creen ustedes que son las principales razones para que un comedor popular opere adecuadamente?
18. ¿A su parecer, consideraría importante que existan capacitaciones y revisiones del cómo van, regularmente por la ONG ALMA CAPAC?

### **Naturaleza del estudio:**

Indagar sobre las razones profundas de su permanencia o final en la administración de comedores.

Conocer de qué manera lidera y gestionan su comedor popular.

Facilitar la interacción entre las ex dirigentes de los seis comedores populares

Comprender la razón por las cuales las mujeres de los comedores populares asisten, participan y buscan en estos espacios.

### **Agenda:**

1. ¿Qué mecanismos utilizan para buscar representación?
2. Interacciones y percepciones de ellas mismas y de las otras
3. Formas de liderazgo y negociación, ejercicio de representación, de poder, de autoafirmación.
4. Formas de protección, de pertenencia, de identificación y de visión de una adecuada gestión
5. ¿Cómo se ven a futuro?

## ANEXO N: Guía del Taller Participativo para creación de Árbol de Problemas

Este taller participativo consiste en familiarizar a las dirigentes participantes el tema de las competencias emprendedoras y herramientas de gestión. Ante eso, se usan casos prácticos relacionados la administración de comedores para poder interiorizar a las dirigentes que son importantes los factores estudiados. Asimismo, se busca que ellas reconozcan sus limitaciones o problemas, mediante la identificación de sus causas, efectos y posibles soluciones en pro de la dirigente del comedor de Lomas de Carabayllo.

### Herramientas de gestión

¿Considera que son importantes los documentos que se usan para mantener en orden los comedores?

¿Para los de caso de fracaso, realmente le atribuyeron importancia a sus documentación internos para la promover sus actividades internas?

### Competencias emprendedoras

¿Cuál cree que es la causa de que algunos dirigentes no se comprometan adecuadamente cuando trabajan en grupo?

¿Qué tan importante considera que en grupo humano cuente con la presencia de un líder?

### Sostenibilidad

¿Por qué cree que es importante que se puedan transmitir información de una generación de dirigente a otra?

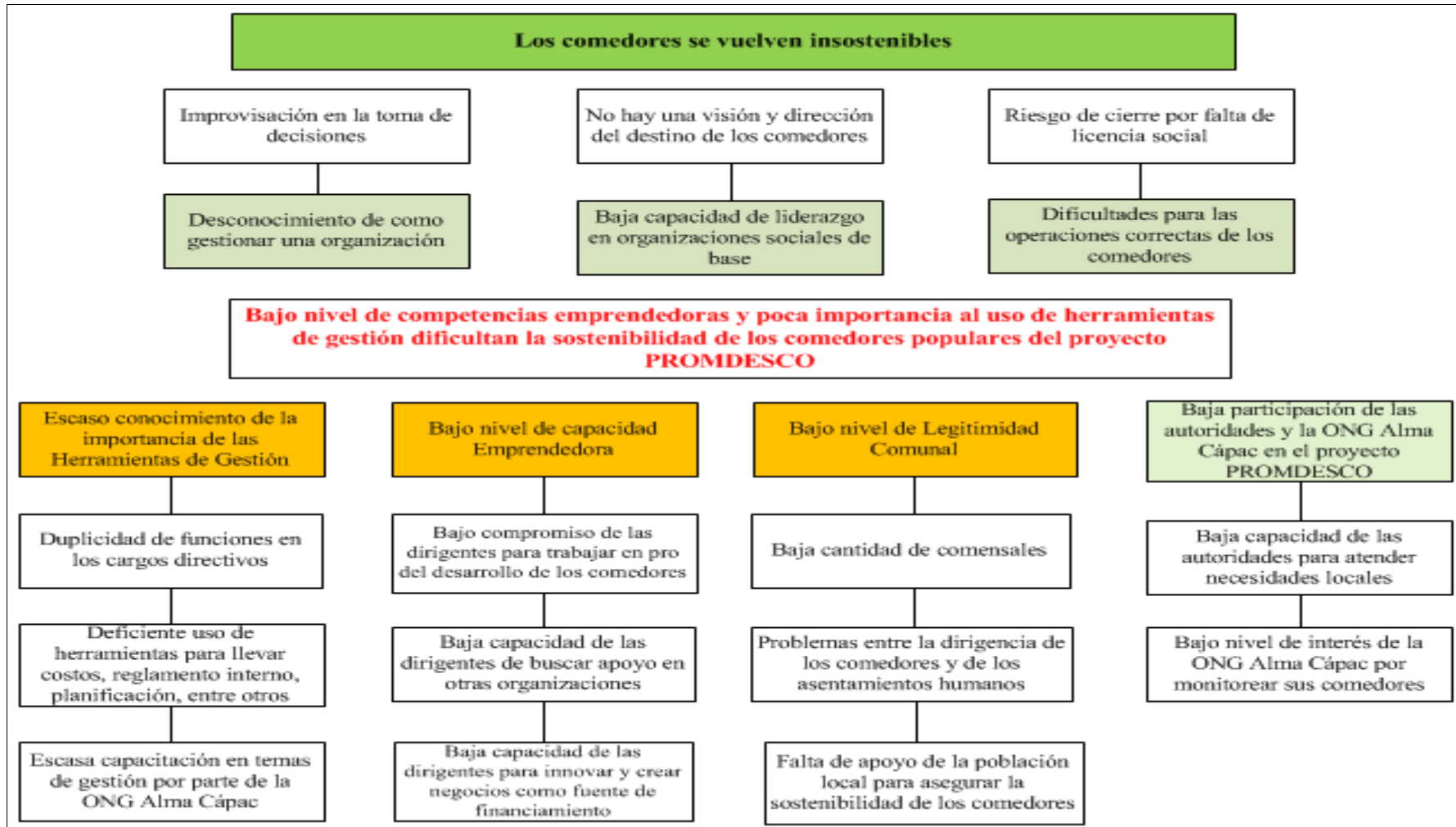
¿En el caso que no cuenten con apoyo del gobierno regional o local, buscan medios complementarios para generar dinero?

### Preguntas para interactuar

¿Por qué creen que los comedores de primavera, 1ero de diciembre y las triunfadoras hayan cerrado a un tiempo después de haberse ejecutado el proyecto PROMDESCO?

¿Por qué creen que los comedores de Cruz del Norte II, “Teresa de Calcuta” y “Lucha y esperanza” sigan operando en la actualidad?

## ANEXO O: Árbol de problemas





## ANEXO P: Resultados por bloques de las entrevistas a profundidad

### Conclusiones casos de éxito

#### Conclusiones de participación

- Se puede observar que en los comedores de éxito se eligieron a las autoridades en base a su capacidad, ya que 9 de 12 fueron elegidas por votación; lo cual demuestra a su vez un enfoque participativo y democrático. Por otro lado, las dirigentes conocen sus funciones y están dispuestas a realizar diferentes labores que se les solicite
- El principal motivador de las dirigentes es ser agentes de cambio, ya que tienen la intención de que mejore su comedor y su lugar de origen, mediante el apoyo a su entorno en la medida que sea posible
- 7 de las 12 dirigentes han asistido por lo menos alguna vez a algunas charlas y/o taller en temas de nutrición, liderazgo comunal y otras brindados por la ONG Alma Cápac u otras organizaciones. De las asistentes todas han sacado algún provecho de estas charlas, sea para fin de mejorar el comedor o su vida personal.

#### Conclusiones de Herramientas de Gestión

- Ninguna de las 12 dirigentes cuentan con conocimientos de gestión, y no poseen la experticie para técnica para liderar un comedor popular; sin embargo cuenta con la intención y las ganas para trabajar, lo cual les ha permitido sacar adelante los 3 comedores populares.
- Ningún comedor tiene modelos de cómo debe operar la dirección, pero a pesar de ellos utilizan una comunicación activa basada en el respeto mutuo que les permite interactuar entre los miembros obteniendo un logro en sus resultados.
- Solamente uno de los 3 comedores lleva un registro de las actividades principales lo cual le permite una mejor planificación. Por lo que se puede apreciar que existe un tema cultural muy fuerte sobre la comunicación informal dentro de los comedores
- Ningún comedor utiliza un organigrama porque no lo conocen y consideran que cada quien sabe cuál es la función que debe realizar.
- Los comedores cuentan con registro de asistencia para ver el compromiso y la participación de cada miembro hacia los comedores.

### Competencias Emprendedoras

- Las dirigentes tienen un perfil de emprendedoras sociales ya que tienen la intención de compartir el conocimiento con la finalidad de mejorar la recaudación de fondos de los comedores. Por otro lado, más del 70% de las dirigentes ha realizado algún tipo de emprendimiento con la finalidad de recaudar fondos para asegurar la sostenibilidad de los comedores.
- El total de las dirigentes busca maneras innovadoras de encontrar soluciones y no se rinden ante los obstáculos, sino que siempre encuentran una respuesta a sus problemas
- Las dirigentes consideran que es importante la persuasión porque esta permite convencer a otros sobre sus fines altruistas y a su vez porque es necesario para establecer negociaciones exitosas y así sacar provecho de los intereses colectivos.
- La planificación del presupuesto es un tema importante, ya que permite disponer de dinero para realizar las actividades diarias del comedor.
- Las dirigentes a pesar de tener un espíritu social consideran que primero deben tener logros personales para luego tener logros colectivos. De este modo, es importante el desempeño individual, ya que ese es un reflejo del desempeño como comedor.
- La autoconfianza y el respeto mutuo son dos características importantes según las dirigentes ya que estas permiten establecer fuertes lazos, y llegar a una cooperación con la finalidad de mejorar la gestión del comedor. Esto permite que las funciones estén claras y existe una jerarquía implícita que promueva la labor y el compromiso de cada miembro del comedor.
- En los tres comedores existieron conflictos internos; no obstante la capacidad de resolver conflictos fue eficaz ya que primó el interés común sobre los intereses individuales garantizando la continuidad de los comedores.

### Conclusiones Sostenibilidad

- Todos los miembros de los comedores dicen trabajar en pro del desarrollo de los objetivos, mas no tienen en claro cuáles son los objetivos del comedor. De este modo, consideran como principal objetivo el no cerrar.
- En las capacitaciones brindadas por diferentes organizaciones solo una dirigente de cada comedor asistió a estas, lo cual indica que todavía falta mucho por superar en lo que respecta a desarrollo de competencias y habilidades técnicas de gestión

- Los comedores tienen la aceptación de la población porque estas lo consideran como una buena iniciativa y porque el comedor ofrece diferentes oportunidades de menús a un bajo costo. No obstante, las dirigentes consideran que podría mejorar la relación entre los comensales y las dirigentes. Para ello se debe fortalecer los canales de comunicación para ser más asertivos.
- Las dirigentes consideran que se debe buscar nuevas fuentes de financiamiento como crear negocios para financiar los comedores. Por otro lado, consideran que se debe trabajar en la formación de las nuevas generaciones que atenderán a los comités, ya que al no haber una adecuada transferencia de conocimiento se pierden muchos modos operativos y genera problemas en el actuar de las nuevas juntas directivas.

#### Conclusiones Adicionales

- Solo el comedor Teresa de Calcuta dispone de Luz, pero adolecen del servicio de agua potable. Por tal motivo esto no permite una adecuada labor y generar negocios que permitan generar más ingresos al comedor.
- Las dirigentes consideran que es necesario una capacitación obligatoria entre los miembros y los futuros miembros a su vez. De este modo se va preparando a las nuevas generaciones que se harán cargo del comité, asegurando de este modo la correcta gestión del conocimiento.
- Las dirigentes consideran que existen tres factores por los cuales fracasaron los otros comedores como la mala comunicación interna, baja motivación y compromiso, e inexperiencia de los dirigentes que estuvieron a cargo.

#### Conclusiones casos de fracaso

##### Conclusiones de Participación

- De las 12 dirigentes 7 fueron elegidas en votación, pero 5 fueron invitadas. Por tal motivo estas 5 no necesariamente eran idóneas para el cargo sino que fueron invitadas por afinidad o porque creían que podían realizar la labor. De este modo, esta manera de elección pone en riesgo la sostenibilidad del comedor.
- Las dirigentes no tienen claras sus funciones, ya que buscan hacer el mínimo esfuerzo y recargar con las mayores tareas a la presidenta. Prueba de ello es que la vice presidenta

se muestra como un cargo más representativo y de apoyo. Por tal motivo esto simboliza falta de una correcta delegación y establecimiento de funciones en los presentes comedores.

- La motivación de las dirigentes era principalmente ayudar a sus vecinos y ayudarse a ellas mismas, ya que con el comedor pensaban que iban a abaratar costos y ahorrar en el tema de alimentación
- Las dirigentes no participaron en ningún taller de competencias y de gestión. Mas solo menciona que asistieron a un taller de nutrición y buscaron aplicarlo en los comedores. No obstante no tenían las competencias personales ni técnicas para llevar adecuadamente los comedores y lograr el éxito deseado.

#### Conclusiones de Herramientas de Gestión

- Las dirigentes no tenían ninguna experiencia previa en gestión y señalan que cuando asumieron el cargo desconocían de cómo llevar adecuadamente el comedor. Solo una de ellas tuvo una ligera experiencia en el vaso de leche. No obstante, para ellas les fue muy difícil llevar el día a día del comedor. Y más aún carecían de una planificación presupuestaria y de las actividades del comedor.
- No existió un modo específico de establecer funciones para las dirigentes del comedor y muchas de ellas solo buscaban delegar funciones al pleno. Pero pocas conocían que es lo que debía hacerse para cumplir con los objetivos. Por lo que con ello se busca mostrar la importancia de un manual de funciones.
- No existe ningún tipo de control de asistencia por parte de las dirigentes, lo cual muestra un bajo nivel de organización y compromiso con el comedor, ya que al no haber registro no existía un monitoreo del desempeño, lo cual arriesgaba la sostenibilidad.

#### Conclusiones de Competencias Emprendedoras

- La mayoría de las dirigentes nunca trataron de innovar creando modelos de negocio que permitan generar ingresos para sus comedores. De estos solo hubo un caso de éxito pero no fue persistente. Por otro lado, las dirigentes mencionaron que así hubiesen tenido innovaciones, no las hubiesen compartido lo cual refleja un comportamiento individualista y re celoso que se refleja en baja iniciativa y capacidad de trabajo en equipo.

- Solamente un 30% de las dirigentes consideraban que los problemas tenían solución de alguna u otra manera. Mientras que el 70% restante pensaba que si el problema no salía de una forma ya no salía, y buscaban crear peros para no encontrar nuevas soluciones. Esto muestra un compartimiento conformista y poco innovador.
- Las dirigentes no buscan mejorar su gestión financiera por lo que no siempre se percataban si contaban con el dinero necesario para sus operaciones diarias. Esto denota un bajo nivel de planificación y de interés por el manejo de los comedores.
- Las dirigentes consideran que es sumamente importante el negociar y resolver conflictos internos y externos. No obstante no son capaces de persuadir a otros y se conforman solo con donaciones que recibieron del PRONAA, de terceros y la luz eléctrica que disponen.
- Las dirigentes no tienen la capacidad de invitar a otras personas al comedor para que sigan sus pasos y esto se debe a que como ellas no tienen un compromiso ni motivación y a su vez no creen en lo que hacen, les es muy complicado buscar que otras personas repliquen sus experiencias
- 8 dirigentes mencionaron que tienen una líder que dirigía, pero las otras 4 decían todo lo contrario. Esto refleja un comportamiento de manada, donde se busca seguir a un líder, pero no se llega a una cohesión por el beneficio común.
- Las dirigentes de los comedores no tienen claro lo que deben hacer y las situaciones que se presentan ya que señalan que hubo una buena comunicación entre todos los miembros y un excelente clima laboral. No obstante, no había un adecuado trabajo en equipo y se esperaba que sea la presidenta la que delegue funciones, dificultando la cohesión. Por otro lado, a pesar de que las dirigentes señalan que hubo buen clima laboral, menciona a su vez que han existido conflictos fuertes en los comedores entre las dirigentes y las dirigentes de los asentamientos humanos, lo cual hubiese podido ser mejor llevado gracias a un buen trabajo en equipo.

#### Conclusiones de Sostenibilidad

- Las dirigentes menciona que su participación no fue clave en el desarrollo de los comedores ya que no conocían conceptos de gestión, no tenían capacitaciones y por lo tanto no podían rendir más. Ellas consideran que con un mayor empoderamiento y apoyo en conocimientos técnicos los comedores hubiesen tenido el éxito deseado.

- No existió un verdadero apoyo por parte de la población y los dirigentes del asentamiento humano, ya que una vez terminada la obra, estos se retiraron de a pocos y expropiaron el local. De este modo se puede considerar que hubo un factor exógeno nocivo, pero que se pudo haber contrarrestado gracias a un adecuado manejo de los conflictos con esta población.
- Al darse el cambio de la junta directiva no se realizó una capacitación a los nuevos miembros para la transferencia de conocimiento, sino que solamente se realizó por lazos de afinidad. Esto implica una falta de profesionalismo y seriedad en la manera de cómo se llevaba la gestión del comedor. Por otro lado, hay problemas de rotación, ya que no hay reglamentos que digan el tiempo que deben estar y muchas se eternizan en el cargo.
- Las dirigentes tienen apoyo de la Municipalidad y el PRONAA por lo que están acostumbradas a un enfoque asistencialista y buscan que sea el Estado, el que las socorra y les de los recursos, Pero ellas no tienen la iniciativa ni el deseo de buscar recursos y soluciones para la mejora de sus comedores.

#### Conclusiones Adicionales

- Las dirigentes echan la culpa al PRONAA, SEDAPAL y compañías de electricidad porque no atendieron sus necesidades y al no cumplir con estas no pudieron operar de la mejor manera posible y por eso fracasaron
- Entre las razones del cierre de los comedores se debe a la mala coordinación y comunicación, problemas con los vecinos, falta de apoyo del Estado, la baja capacidad para resolver conflictos, falta de claridad de las funciones de cada dirigente y baja capacidad de negociación. No obstante, la mayoría atribuye a la falta de apoyo del estado y problemas vecinales. Lo cual muestra como buscan externalizar sus problemas hacia otros y no buscan tomar responsabilidad.
- Las dirigentes consideran que debería existir capacitaciones constantes sobre temas de gestión y motivación, para así poder gestionar adecuadamente los comedores populares. No obstante, esto a su vez simboliza una dependencia hacia la ONG Alma Cápac y el Estado; lo cual muestra que no buscan autonomía en sus decisiones.

### ANEXO Q: Programa de Aprendizaje Propositivo

	Nº	CAPACITACIONES	OBJETIVO	GRUPO OBJETIVO	CANTIDAD PARTICIPANTES	CAPACITADOR
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	1	<b>Manual de Organización y Funciones</b>	Conocer y elaborar el propio Manual de Organización de Funciones definiendo las funciones principales, los cargos y la estructura orgánica	Dirigentes de los comedores de éxito y comedor de Jardines (fracaso)	16 dirigentes	Profesional asignado
		¿Qué es el MOF				
		¿Cuáles son sus partes?				
		¿Cuál es la utilidad?				
		Elaboración de nuestro MOF				
	2	<b>Reglamento de Organización y Funciones</b>	Conocer y elaborar el propio Reglamento de Organización y Funciones definiendo técnicamente la estructura.	Dirigentes de los comedores de éxito y comedor de Jardines	16 dirigentes	Profesional asignado
		¿Qué es el ROF?				
		¿Cuáles son sus partes?				
		¿Cuál es la utilidad?				
		Elaboración de nuestro ROF				
	3	<b>Plan Operativo Anual</b>	Conocer y elaborar el propio Plan Operativo Anual estableciendo los objetivos que se desean cumplir y los pasos a seguir	Dirigentes de los comedores de éxito y comedor de Jardines	16 dirigentes	Profesional asignado
		¿Qué es el POA?				
		¿Cuáles son sus partes?				
		¿Cuál es la utilidad?				
		Elaboración de nuestro POA				
	4	<b>El Presupuesto</b>	Conocer y elaborar el Presupuesto teniendo en cuenta la cantidad necesaria para hacer frente a los gastos	Dirigentes de los comedores de éxito y comedor de Jardines	16 dirigentes	Profesional asignado
		¿Qué es el presupuesto?				
		¿Para qué nos sirve?				
		¿Cómo distribuirlo?				
		Elaboración de nuestro Presupuesto				
5	<b>Comunicación en Cascada</b>	Difundir lo aprendido en los talleres a todos los miembros del comedor.	Miembros del comedor	16 dirigentes	Dirigentes	
	¿Qué es el MOF y su utilidad?					
	¿Qué es el ROF y su utilidad?					
	¿Qué es el POA y su utilidad?					
	¿Qué es el Presupuesto y su utilidad?					

	Nº	CAPACITACIONES	OBJETIVO	GRUPO OBJETIVO	CANTIDAD PARTICIPANTES	CAPACITADOR
COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS	6	<b>Liderazgo</b>	Identificar a los líderes de la organización y su importancia de un buen liderazgo para el comedor popular.	Dirigentes de los comedores de éxito y comedor de Jardines	16 dirigentes	Profesional asignado
		¿Qué es el liderazgo?				
		Importancia de ser líder				
		Finalidad				
	7	<b>Negociación</b>		Dirigentes de los comedores de éxito y comedor de Jardines	16 dirigentes	Profesional asignado
		¿Qué es negociar?				
		Importancia				
		Negociación en los comedores				
	8	<b>Trabajo en equipo</b>		Dirigentes de los comedores de éxito y comedor de Jardines	16 dirigentes	Profesional asignado
		¿Qué es el trabajo en equipo?				
		¿Cuál es el fin?				
		Metas realistas				
		Acciones concretas				
	9	<b>Resolución de conflictos</b>		Dirigentes de los comedores de éxito y comedor de Jardines	16 dirigentes	Profesional asignado
		¿Qué es la resolución de conflictos				
		Para qué sirve dicha capacidad				
Cómo desarrollarla						
Técnicas para anteponerse a conflictos						
10	<b>Comunicación en Cascada</b>	Difundir lo aprendido en los talleres a todos los miembros del comedor.	Miembros del comedor	16 dirigentes	Dirigentes	
	<b>Liderazgo</b>					
	<b>Negociación</b>					
	<b>Trabajo en equipo</b>					
	<b>Resolución de conflictos</b>					



### Cronograma del Plan Propositivo de Capacitaciones

DURACIÓN	LUGAR	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5					
		1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°		
1° Taller	Instituto Alma Cápac																						
45 min		■																					
90 min			■																				
2° Taller	Instituto Alma Cápac																						
45 min				■																			
90 min					■																		
3° Taller	Instituto Alma Cápac																						
45 min						■																	
90 min							■																
4° Taller	Instituto Alma Cápac																						
45 min								■															
90 min									■														

5° Taller	Instituto Alma Cápac																									
45 min																										
45 min																										
6° Taller	Instituto Alma Cápac																									
60 min																										
7° Taller	Instituto Alma Cápac																									
60 min.																										
8° Taller	Instituto Alma Cápac																									
60 min																										
9° Taller	Instituto Alma Cápac																									
60 min																										
10° Taller	Instituto Alma Cápac																									
60 min																										

## ANEXO R: Dossier fotográfico

Figura R1: Asentamiento Humano San Benito



Figura R2: Comedor “Los Jardines”



**Figura R3: Comedor “Lucha y Esperanza”**



**Figura R4: Interior del comedor**



**Figura R5: Algunos implementos de la cocina de un comedor popular**



**Figura R6: Entrevista exploratoria**





**Figura R7: Entrevista a profundidad**



**Figura R8: Focus group**



**Figura R9: Taller participativo**









Figura R9: Primera sesión PPA – piloto







Figura R10: Segunda sesión PPA – piloto





