

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**Análisis de los factores que han contribuido o limitado la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022**

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

Crhiss Lisbeth Diaz Montoya

**Asesor:**

Mg. Javier Alejandro Pineda Medina

Lima, 2025


## Informe de Similitud

Yo, Javier Alejandro Pineda Medina, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada Análisis de los factores que han contribuido o limitado la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 - 2022, de la autora Crhiss Lisbeth Díaz Montoya, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 21%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/02/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 11 de marzo de 2025.

|   |   |
|---|---|
| Apellidos y nombres del asesor: Pineda Medina, Javier Alejandro |   |
| DNI: 29654086   | Firma<br> |
| ORCID: 0000-0002-7060-1384                                      |   |

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi profundo agradecimiento a la plana docente de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y de manera especial, al docente Javier Pineda Medina, cuya asesoría y acompañamiento profesional fueron esenciales en el desarrollo de esta investigación.

Agradecer a los socios y socias de las asociaciones de Alca, Cotahuasi, Toro y Pampamarca, provincia de La Unión, por acceder desprendidamente a las entrevistas realizadas, gracias por su tiempo, sinceridad y confianza. Al Gobierno regional de Arequipa, mi hogar durante los últimos cuatro años, a quien le entregué mi lealtad y compromiso y me retribuyó con conocimiento y sensibilidad por mi pueblo.

Agradecer a mi madre quien me acompañó incondicionalmente durante el último año de gestión y que me entregó la paz y amor que me mantuvo firme en la presente investigación.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación de lo dedico a mi madre, Agustina Elsi Montoya Neyra, quien ha sido mi fuerza durante el último año, gracias por tu amor y sacrificios. Mi lucha contra la corrupción y la empatía por mi gente, ha sido producto de tu acompañamiento en todas las etapas de mi vida, por ello, batallo a diario para jamás renunciar a mis principios.  
Te amo mamá.



## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la línea de coadyuvar en el desarrollo de políticas de inclusión social y económica, evaluando la eficacia y eficiencia de las estrategias prioritarias propulsadas por el Estado, el presente trabajo de investigación se enfoca en analizar los factores, que han contribuido o limitado, la implementación del Procompite 1 ejecutado por parte del Gobierno regional de Arequipa, tomando como base la experiencia de las asociaciones que desarrollaron sus planes de negocio en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022.

Para ello, mediante el uso de la estrategia de investigación cualitativa, basada en la información recogida a partir de las entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a los agentes económicamente organizados de las cuatro asociaciones, entre socios y presidentes, y funcionarios del núcleo ejecutor, además del recabo de información secundaria basada en la revisión documental a la cual se tuvo acceso; se logró determinar los factores contributivos y limitadores de la estrategia prioritaria, implementada por primera vez en el departamento de Arequipa.

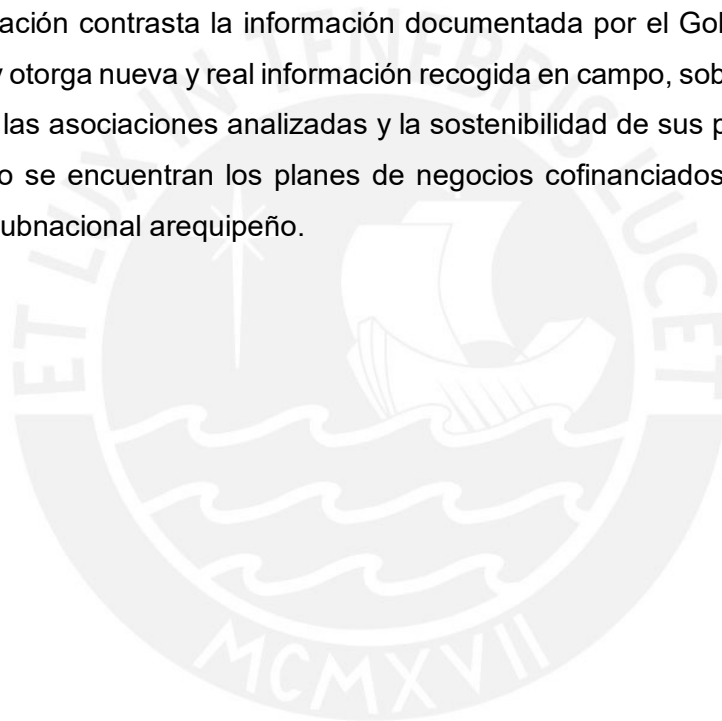
En la presente, se analizaron las acciones desarrolladas por Procompite 1 en la provincia de La Unión, enfocadas a alcanzar sus objetivos propuestos, conociendo además las estrategias implementadas por Procompite 1 que buscaron facilitar su sostenibilidad, así como, los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, luego de la ejecución de sus planes en su localidad.

Pudiéndose determinarse que, el desconocimiento de los objetivos del Procompite por parte de la mayoría de los agentes económicamente organizados entrevistados, diseñaron acciones que no coadyuvaron en la consecución de los objetivos exigidos; además que las estrategias implementadas por parte de los agentes económicamente organizados y funcionarios del núcleo ejecutor adscrito al Gobierno regional de Arequipa, no facilitaron la sostenibilidad de los planes de negocio desarrollados en la

provincia de La Unión; dicha situación imperfecta se ve reflejada en los exiguos cambios de vida de los participantes, luego de más de un lustro de su ejecución.

Lo hallado sirve de utilidad para mejorar los procesos de implementación del Procompite en los Gobiernos subnacionales, subsanando en base a la experiencia de procesos deficientes y mejorando la priorización de determinados procedimientos que conforme se ha podido evidenciar en la presente investigación han sido determinantes para que no se cumplan con las metas programadas por Procompite 1.

La investigación contrasta la información documentada por el Gobierno regional de Arequipa, y otorga nueva y real información recogida en campo, sobre la real situación al 2022 de las asociaciones analizadas y la sostenibilidad de sus planes de negocio, sobre cómo se encuentran los planes de negocios cofinanciados con recursos del Gobierno subnacional arequipeño.



## ABSTRACT

In the line of contributing to the development of social and economic inclusion policies, evaluating the effectiveness and efficiency of the priority strategies promoted by the State, this research work focuses on analyzing the factors that have contributed or limited the implementation of Procompite 1 executed by the regional government of Arequipa, based on the experience of the associations that developed their business plans in the districts of Alca, Pampamarca, Cotahuasi and Toro, in the province of La Unión, department of Arequipa, during the years 2015 – 2022.

To do this, through the use of the qualitative research strategy, based on the information collected from the semi-structured interviews that were applied to the economically organized agents of the four associations, between partners and presidents, and officials of the executing nucleus, in addition to the collection of secondary information based on the documentary review to which access was had; It was possible to determine the contributing and limiting factors of the priority strategy, implemented for the first time in the department of Arequipa.

In the present, the actions developed by Procompite 1 in the province of La Unión, focused on achieving its proposed objectives, were analyzed, also knowing the strategies implemented by Procompite 1 that sought to facilitate its sustainability, as well as the main changes in the life of the winners of Procompite 1, after the execution of their plans in their locality.

Being able to determine that, the ignorance of the objectives of Procompite by the majority of the economically organized agents interviewed, designed actions that did not contribute to the achievement of the required objectives; In addition, the strategies implemented by the economically organized agents and officials of the executing nucleus attached to the regional government of Arequipa, did not facilitate the sustainability of the business plans developed in the province of La Unión; This imperfect situation is reflected in the meager changes in the life of the participants, after more than five years of its execution.

What has been found is useful to improve the implementation processes of Procompite in subnational governments, correcting deficient processes based on experience and improving the prioritization of certain procedures that, as it has been possible to demonstrate in the present investigation, have been decisive for not the goals programmed by Procompite 1 are met.

The investigation contrasts the information documented by the regional government of Arequipa, and provides new and real information collected in the field, on the real situation by 2022 of the analyzed associations and the sustainability of their business plans, on how the business plans are Co-financed with resources from the Arequipa subnational government.



## ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>Agradecimientos</b> .....  | <b>1</b>   |
| <b>Resumen ejecutivo</b> .....  | <b>3</b>   |
| <b>Siglas y abreviaturas</b> .....  | <b>8</b>   |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo I: Introducción</b> .....   | <b>9</b>   |
| <b>1.1. Planteamiento del problema/oportunidad</b> .....  | <b>11</b>  |
| <b>1.2. Justificación de la investigación</b> .....   | <b>14</b>  |
| <b>1.3. Objetivos de la investigación</b> .....   | <b>16</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo II: Marco Teórico</b> .....   | <b>17</b>  |
| <b>2.1. Diagnóstico situacional</b> .....   | <b>17</b>  |
| <b>2.2. Documentos normativos y de política</b> .....   | <b>22</b>  |
| <b>2.2.1. Marco normativo internacional</b> .....   | <b>22</b>  |
| <b>2.2.2. Marco normativo nacional</b> .....  | <b>27</b>  |
| <b>2.2.3. Presentación de Procompite</b> .....  | <b>29</b>  |
| <b>2.2.4. Investigaciones relacionadas</b> .....  | <b>43</b>  |
| <b>2.3. Principales enfoques</b> .....  | <b>46</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo III: Diseño de la investigación</b> .....   | <b>53</b>  |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo IV: Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados</b> .....   | <b>60</b>  |
| <b>4.1. Acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, que contribuyeron a alcanzar sus objetivos propuestos</b> .....                 | <b>62</b>  |
| <b>4.2. Estrategias implementadas por Procompite 1, que han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022</b> ..... | <b>83</b>  |
| <b>4.3. Principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa</b> .....   | <b>103</b> |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones</b> .....   | <b>109</b> |
| <b>Capítulo VI: Propuesta de mejora</b> .....   | <b>117</b> |
| <b>Bibliografía</b> .....   | <b>123</b> |
| <b>Anexos</b> .....   | <b>125</b> |

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

|               |   |  |
|---------------|---|--|
| AEO           | : | Agente económicamente organizados                            |
| GORE          | : | Gobierno regional  |
| GORE AREQUIPA | : | Gobierno regional de Arequipa                                |
| INEI          | : | Instituto nacional de Estadística e Informática              |
| MIDIS         | : | Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social                  |
| PRODUCE       | : | Ministerio de la Producción                                  |
| BCR           | : | Banco Central de Reserva                                     |
| ESAN          | : | Escuela de Administración de Negocios para Graduados.        |
| IDH           | : | Índice de Desarrollo Humano                                  |
| CEPAL         | : | Comisión Económica para América Latina y el Caribe.          |
| VAB           | : | Valor agregado bruto   |
| IREN          | : | Instituto Especializado de Enfermedades Neoplásicas del Sur. |
| OPMI          | : | Oficina de Programación Multianual de Inversiones            |
| ODS           | : | Objetivos de Desarrollo Sostenible                           |

**Análisis de los factores que han contribuido o limitado la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022**

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN**

El Procompite es una estrategia prioritaria del Estado, que tiene como objetivo mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología, exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva; para ello, autoriza a los gobiernos subnacionales (regionales y locales), el uso de hasta el 10 % de los recursos presupuestados, para cofinanciar propuestas productivas (planes de negocio) de los agentes económicamente organizados.

En esa línea el Gobierno regional de Arequipa (en adelante GORE Arequipa), implementó por primera vez, en el año 2015, Procompite 1 en las ocho provincias del departamento arequipeño, considerando dentro de ellas, a cuatro asociaciones pertenecientes a los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, en ese sentido, la presente investigación, se centra en exponer los factores que contribuyeron o limitaron la implementación del Procompite 1 en dicha jurisdicción.

Lo hallado muestra un panorama asimétrico a lo narrado por parte del núcleo ejecutor, y revela los factores contributivos y limitadores desde la consideración de los y las entrevistadas; dicha situación de determinación tiene como meta general, mejorar la implementación de la estrategia prioritaria Procompite en los Gobiernos subnacionales, a partir de factores observados e identificados en campo y recomendar alternativas de fortalecimiento técnico y administrativo para las asociaciones cofinanciadas con recursos públicos.

La investigación es de tipo cualitativo; dado que, considera en sus variables, el análisis de la sostenibilidad de Procompite 1, a partir de las estrategias

implementadas, así como, los objetivos alcanzados desde las estrategias implementadas y los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1. Y es que, lo expuesto apertura perspectivas de interés desde los enfoques intercultural, de derechos humanos y género, que nos obliga a revisar la eficacia y eficiencia de las estrategias prioritarias del Estado, atendiendo a que estas destinan recursos públicos a sectores desprotegidos, por ende, la necesidad de fortalecer sus procedimientos para brindar mejores herramientas de desarrollo. Para este análisis el trabajo de investigación está organizado en 07 capítulos:

El primer capítulo identifica la problemática u oportunidad de investigación, así como, el sustento que justifica nuestra línea investigativa; asimismo aborda la definición de los objetivos que se orientan fundamentalmente a determinar los factores, que han contribuido o limitado la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, durante los años 2015 – 2022, analizando las estrategias implementadas, el cumplimiento de sus objetivos y los principales cambios en la vida de los ganadores de la estrategia prioritaria, a fin de proponer medidas de mejora que fortalezcan su implementación y pueda a servir de modelo a replicar por otros gobiernos subnacionales.

El segundo capítulo aborda el marco teórico-conceptual donde se revisa en primera instancia el contexto y análisis de la realidad donde se desarrolla el proyecto, luego la normativa internacional, nacional y regional relacionada con la estrategia prioritaria, abordando como último término en el capítulo, los principales enfoques que se relacionan la perspectiva que pretendemos entregar a la investigación.

El tercer capítulo aborda el diseño de la investigación y la forma como se estructura. El cuarto capítulo de la investigación presenta el análisis e interpretación de los resultados en relación a las acciones desarrolladas y su posible contribución en el alcance de los objetivos de Procompite, la facilitación de la sostenibilidad a través de las estrategias de Procompite 1, y el análisis de los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1. En un quinto capítulo se arriban a las conclusiones y recomendaciones las cuales se basa en los hallazgos y conclusiones para finalmente en el capítulo sexto, presentar la propuesta de mejora, que aborda una

intervención financiera de emergencia en términos administrativos y técnicos para las asociaciones, para luego precisar la bibliografía consultada.



## 1.1. Planteamiento del Problema

Durante el periodo 2010 al 2019, el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el Perú, tuvo cifras alentadoras, lo cual permitió ubicarnos por encima de la media de los países latinoamericanos y ser reconocidos como país modelo; producto del crecimiento, principalmente de las exportaciones y de las condiciones de mercado favorables internacionalmente, se redujo la pobreza monetaria (10.6 %) y pobreza extrema (4.7 %) (INEI, 2020) y mejoró el desarrollo humano. Sin embargo, y a pesar del avance significativo en la última década, una parte de la población, no ha visto reflejadas las cifras económicas en sus hogares, ni mejora en su calidad de vida; por lo que, el reto sigue siendo generar crecimiento con inclusión social.

En mérito a ello, el Gobierno del Perú, basado en las 35 políticas de Estado, incorporadas en el Acuerdo Nacional, desarrolla políticas nacionales que sirven como directrices orientadoras para diseñar programas, proyectos o priorizar estrategias. En esa medida, el Perú viene implementado a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), políticas públicas enmarcadas en la Estrategia Nacional “Incluir para crecer”, la misma que tiene por objeto, encaminar las intervenciones existentes, a nivel intersectorial e intergubernamental, con la finalidad de obtener resultados de desarrollo e inclusión social, que logren el cierre de brechas, desde un enfoque del ciclo de vida dividido en cinco ejes estratégicos: Nutrición Infantil, Desarrollo Infantil Temprano, Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, Inclusión Económica y Protección del Adulto Mayor. Siendo el cuarto eje (Inclusión Económica) fundamental, ya que, para generar ingresos propios y mejorar sus condiciones de vida y la de su familia, es necesario desarrollar capacidades y promover emprendimientos, lo que implica ser capacitados técnicamente, poseer equipamiento y ser asistidos para incrementar su productividad (Midis, 2018).

En esa línea, ESAN (2018) señala que el Perú, es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana a nivel mundial, con una tasa de 24.6 %, después de Ecuador y Guatemala. Para los peruanos y peruanas, consolidar sus emprendimientos representa un desafío significativo debido a la ausencia de un ecosistema que facilite condiciones propicias para el crecimiento de sus negocios.

Este panorama está relacionado con factores como el acceso limitado a financiamiento, la falta de diseño e implementación efectiva de políticas y programas gubernamentales destinados a fomentar la innovación y la transferencia de conocimientos en investigación y desarrollo (I+D), así como restricciones en el acceso a infraestructura física y a servicios de asesoramiento comercial y profesional (ESAN, 2018).

Ahora bien, dicho ecosistema, debe estar alineado a los planes estratégicos nacionales, regionales y locales, y subordinado a la comprobación de resultados; dado que, es determinante evaluar el nivel de impacto de los programas o proyectos en la población, *contrariu sensu*, ejecutar acciones sin una comprensión clara de sus efectos reales puede generar desperdicio de recursos, insuficiencia en la cobertura de los programas y un impacto social limitado en la población objetivo (Vara, 2007); este último, es fundamental, ya que, el incremento de ingresos no se traduce taxativamente en la mejora de la salud y educación (Indicadores de Programa de las Naciones Unidas). Lamentablemente, a nivel nacional se han analizado programas que no han logrado los efectos esperados, atribuyéndose distintas razones, entre ellas: que los programas tienen problemas de diseño, existen múltiples programas con objetivos y poblaciones objetivo superpuestos, deficiente distribución del gasto, ineficacia en el manejo de los programas, inadecuado sistema de monitoreo y evaluación, otras (Vara, 2007).

El departamento de Arequipa, conformado por ocho provincias, posee una población estimada de 1 497 438 habitantes (INEI, 2020), registrando una tasa de pobreza del 6.0 % y una pobreza extrema del 0.4 %. Siete de las ocho provincias se ubican entre las cincuenta con mejor desarrollo humano a nivel nacional, en un análisis comparativo entre las 195 provincias del país. No obstante, la provincia de La Unión ocupa la posición 135 en el ordenamiento del Índice de Desarrollo Humano (IDH, en adelante), debido a indicadores desfavorables en los componentes de educación e ingresos. En esta provincia, únicamente el 32.9 % de la población de 18 años ha alcanzado la educación secundaria, mientras que el ingreso per cápita mensual asciende a S/ 233.9 (BCR, 2016). En la actualidad, La Unión con 12 797 personas aproximadamente (INEI, 2020), alberga los distritos más pobres del departamento,

Puyca con 52.2 %, Alca con 46.4 %, Huaynacotas con 42.2 % y Pampamarca con 40.0 % (Midis, 2021); siendo que, para el año 2015, Quechualla, Toro, Tauria, Puyca, Pampamarca, Huaynacotas, Sayla, Alca, Cotahuasi, se registraban entre los distritos con mayor incidencia a la pobreza (BCR, 2016). Su principal actividad económica, es la agricultura y ganadería, limitada a la producción de materias primas, a pesar de que Arequipa tiene un alto potencial para el desarrollo del sector, sobre la base de utilización de sistemas de gestión, producción, tecnologías y de calidad moderna (BCR, 2016).

En este contexto, el Estado constituyó una estrategia prioritaria denominada Procompite, a través de la Ley n.º 29337 (2009), Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva (en adelante Ley n.º 29337), la misma que tiene como fin “mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología, en zonas donde la inversión privada resulte nula o insuficiente” (Artículo 1º). En virtud de ello, se faculta a los gobiernos subnacionales a destinar recursos a fondos concursables orientados al cofinanciamiento de planes de negocio, presentados por productores de cadenas productivas priorizadas. En esa línea, el GORE Arequipa, implementó en el año 2015, la primera edición de Procompite (Procompite 1), con un financiamiento de S/. 6 000 000.00, a través del cual, se cofinanció a 33 agentes económicamente organizados (AEO en adelante), de los cuales cuatro fueron de la provincia de La Unión, específicamente de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro; por lo que, culminada la fase de ejecución, conviene un análisis externo de los mismos, a efecto de conocer los factores, que han contribuido o limitado la implementación del Procompite. Lo que conlleva a generar las siguientes interrogantes:

**Pregunta general de investigación:**

¿Cuáles son los factores, que han contribuido o limitado, la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022?

### **Preguntas específicas:**

- ¿Las acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, han contribuido a alcanzar sus objetivos propuestos?
- ¿Las estrategias implementadas por Procompite 1, han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022?
- ¿Cuáles han sido los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa?

#### **1.1. Justificación**

El presente trabajo se sustenta en conocer los factores, que han contribuido o limitado, la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante el periodo 2015 al 2022, en la provincia más pobre del departamento arequipeño. Así como, advertir si las estrategias implementadas por Procompite 1, han facilitado su sostenibilidad y han contribuido a alcanzar sus objetivos propuestos. Asimismo, analizar, bajo un enfoque social, si han existido cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, y conocer a detalle, en qué han consistido los mismos. A partir de ello, identificar problemas y circunstancias adversas en la fase previa, durante y posterior de la implementación, y así coadyuvar con propuestas que afiancen y consoliden su ejecución, en concordancia con las metas del cuarto eje del ciclo de vida, sobre inclusión económica, de la estrategia nacional incluir para crecer.

Como se mencionó líneas arriba, el Perú a nivel mundial, es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana, con una tasa de 24.6 %, después de Ecuador y Guatemala; sin embargo, a nivel de emprendimientos consolidados, nuestro país se ubica en el puesto 25 de 54 economías a nivel mundial (ESAN, 2018). En ese sentido, el Estado debe impulsar políticas, proyectos y programas orientados

en crear condiciones favorables para el desarrollo y establecimiento de los emprendimientos, lo que está sujeto al acceso de financiamiento, infraestructura, asesoría y acompañamiento a nivel comercial y profesional, orientados a promover la innovación y competitividad.

Bajo esa línea, y consensuando la importancia de la estrategia prioritaria del Estado, Procompite, conviene conocer, analizar e interpretar este tipo de intervenciones, no solo a nivel programático sino también a nivel social; ya que el cofinanciamiento a las propuestas productivas, sobre todo a poblaciones consideradas como pobres, desplaza la intervención asistencialista del Estado y la convierte en una de inclusión productiva. Es decir, los efectos del Procompite, no solo pueden ser considerados desde la óptica empresarial (implementación, sostenibilidad y mejora del desarrollo competitivo de la cadena productiva), sino también, desde el componente social, ya que, ser parte del grupo productivo, garantiza el desarrollo y generación de oportunidades propias y comunales, y otorga calidad de vida de los usuarios de derecho.

Siendo así, y desde la perspectiva de la gerencia social, conviene conocer los factores que han contribuido o limitado, la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro de la provincia de La Unión, con el objeto no solo de corroborar la eficacia y eficiencia de la inversión de recursos públicos en sectores vulnerables, sino también, de conocer las variables que limitaron la generación del bienestar en la población de los distritos materia de estudio, y partir de ello, concebir cambios y mejoras de calidad en la planificación, organización dirección y control de los bienes y servicios otorgados por el Estado a favor de la sociedad, en búsqueda del desarrollo sostenible.

En ese sentido, y desde la óptica gubernamental, empresarial y social, esta investigación otorgará importantes aportes respecto de la identificación de los factores que coadyuvaron o limitaron la ejecución del Procompite 1 en la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, tanto a nivel de intervención técnica por los funcionarios y servidores del GORE Arequipa, como de compromiso y actuación de los usuarios de la estrategia prioritaria. Asimismo, podremos determinar a nivel

subnacional, si las estrategias implementadas propugnan la sostenibilidad y han logrado mejorar la calidad de vida de los pobladores del sector objeto de estudio. Finalmente y producto de los hallazgos encontrados de la aplicación de nuestros instrumentos, coadyuvar a lograr una eficiente y eficaz implementación por parte del GORE Arequipa, que asegure calidad del servicio prestado para todos los beneficiarios y así, contribuya a la reducción de la pobreza y desigualdad en las provincias del departamento arequipeño.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general de la investigación**

Conocer los factores, que han contribuido o limitado la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022, analizando las estrategias implementadas, el cumplimiento de sus objetivos y los principales cambios en la vida de los ganadores de la estrategia prioritaria, a fin de proponer medidas de mejora que fortalezcan su implementación y pueda a servir de modelo a replicar por otros gobiernos subnacionales.

### **Objetivos específicos de la investigación**

- Identificar si las acciones desarrolladas han contribuido a alcanzar los objetivos de Procompite
- Determinar si las estrategias de Procompite 1, han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022.
- Conocer y analizar los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Diagnóstico situacional:

El departamento de Arequipa, se encuentra ubicado al suroeste del Perú, cuenta con una superficie de 63 343.93 km<sup>2</sup>, que corresponde un 4.9 % del territorio nacional (INEI, 2007). Limita por el noreste con los departamentos de Ica y Ayacucho, por el norte con los departamentos de Apurímac y Cusco, por el este con los departamentos de Moquegua y Puno y por el sudoeste con el océano pacífico, este último le permite tener 528 kilómetros de litoral marítimo.

Con una población aproximada de 1 497 438 personas (INEI, 2020), es el tercer departamento con mayor población a nivel nacional; contando con 8 provincias: Arequipa, Camaná, Caylloma, Islay, Caravelí, Castilla, Condesuyos y La Unión que, a su vez, presentan 109 distritos.

#### Figura 1

*Mapa del departamento de Arequipa*



*Nota:* El mapa muestra las ocho provincias del departamento de Arequipa. Adaptada del *Plan de desarrollo regional concertado 2013-2021* [Fotografía], del Gobierno regional de Arequipa, 2016, (<https://bit.ly/3DuwwCc>). De público dominio.

La conveniente ubicación de Arequipa, le habilita ser el centro comercial del sur peruano, teniendo como principales adquirientes a los departamentos de Apurímac, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna. Asimismo, es parte del corredor turístico del sur peruano, lo que significa que está interconectado con el 40 % del país.

Para el Banco Central de Reserva del Perú (2016): “Arequipa se ha mantenido como la segunda economía regional del país, con una participación de 5.4 % en la producción nacional del 2014, aproximada a partir del valor agregado bruto (VAB) de producción” (p.90), conforme pueda observarse en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Data de producción, superficie y población según regiones: 2014*

|                 | VAB real<br>(Millones de<br>soles de<br>2007) | VAB por<br>persona<br>(soles de<br>2007) | Población<br>(Miles) | Superficie<br>(Miles km <sup>2</sup> ) | Densidad<br>poblacional<br>(Personas/<br>km <sup>2</sup> ) |
|-----------------|---|--|----------------------|--|--|
| Lima            | 209 714                                       | 196 26                                   | 10 685               | 34.9                                   | 305.7  |
| <b>Arequipa</b> | <b>228 84</b>                                 | <b>179 74</b>                            | <b>1 273</b>         | <b>63.3</b>                            | <b>20.1</b>  |
| Cusco           | 20812   | 159 02                                   | 1 309                | 72.0                                   | 18.2   |
| La Libertad     | 197 52  | 107 53                                   | 1 837                | 35.9                                   | 51.1   |
| Piura           | 184 43  | 100 81                                   | 1 829                | 35.9                                   | 51.0   |
| Ancash          | 162 55  | 142 29                                   | 1 142                | 25.3                                   | 45.1   |
| Ica             | 149 43  | 191 73                                   | 779                  | 21.3                                   | 36.5   |
| Junín           | 124 94  | 9 317                                    | 1 341                | 44.2                                   | 30.3   |
| Cajamarca       | 112 39  | 7 369                                    | 1 525                | 22.1                                   | 68.9   |
| Lambayeque      | 104 96  | 8 395                                    | 1 250                | 14.2                                   | 87.9   |
| Loreto          | 8 704   | 8 459                                    | 1 029                | 368.9                                  | 2.8  |
| Moquegua        | 8 643   | 48 390                                   | 179                  | 15.7                                   | 11.4   |
| Puno            | 8 546   | 6 093                                    | 1 402                | 39.2                                   | 35.7   |
| Tacna           | 6 233   | 184 64                                   | 338                  | 16.1                                   | 21.0   |
| Pasco           | 5 148   | 170 49                                   | 302                  | 85.3                                   | 3.5  |
| Ayacucho        | 5 114   | 750 8                                    | 681                  | 43.8                                   | 15.5   |
| San Martín      | 5 084   | 6 129                                    | 830                  | 51.3                                   | 16.2   |
| Huánuco         | 4 870   | 5 703                                    | 854                  | 36.8                                   | 23.2   |
| Ucayali         | 3 976   | 8 121                                    | 490                  | 102.4                                  | 4.8  |
| Huancavelica    | 3 360   | 6 840                                    | 491                  | 72.0                                   | 6.8  |
| Amazonas        | 2 869   | 6 812                                    | 421                  | 33.3                                   | 12.6   |
| Tumbes          | 2 626   | 11 203                                   | 235                  | 4.7                                    | 50.3   |
| Apurímac        | 2 454   | 5 374                                    | 457                  | 20.9                                   | 21.9   |
| Madre de Dios   | 1 907   | 14 221                                   | 134                  | 25.5                                   | 21.9   |
| <b>Total</b>    | <b>426 571</b>                                | <b>13 843</b>                            | <b>30 814</b>        | <b>1 285,2</b>                         | <b>24,0</b>  |

*Nota:* Valor agregado bruto (VAB): PBI menos impuestos a la producción y derechos a la importación, Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática.

A pesar de ello, como se mencionó líneas arriba, el departamento arequipeño, registra un 6.0 % en pobreza, y 0.4 % en pobreza extrema. Siete de las ocho provincias se ubican entre las cincuenta con mejor desarrollo humano a nivel nacional, en un análisis comparativo entre las 195 provincias del país. No obstante, la provincia de La Unión ocupa la posición 135 en el ordenamiento del IDH, debido a indicadores desfavorables en los componentes de educación e ingresos. En esta provincia, únicamente el 32.9 % de la población de 18 años ha culminado la educación secundaria, mientras que el ingreso per cápita mensual asciende a S/ 233.9 (BCR, 2016).

En la actualidad, La Unión con 15 453 habitantes aproximadamente (INEI, 2020), alberga los distritos más pobres del departamento, Puyca con 52.2 %, Alca con 46.4 %, Huaynacotas con 42.2 % y Pampamarca con 40.0 % (Midis, 2021); sin embargo, para el año 2015, Quechualla, Toro, Tauria, Puyca, Pampamarca, Huaynacotas, Sayla, Alca, Cotahuasi, se registraban entre los distritos con mayor incidencia a la pobreza (BCR, 2016). Su principal actividad económica es la agricultura y ganadería, limitada a la producción de materias primas; a pesar de que Arequipa tiene un alto potencial para el desarrollo del sector, sobre la base de utilización de sistemas de gestión, producción, tecnologías y de calidad moderna (BCR, 2016).

Según el diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura y/o acceso a servicios en el departamento de Arequipa, aprobado mediante la Resolución Directoral n.º 001-2019-EF/63.01, por parte de la Oficina de Programación Multianual del Gobierno Regional de Arequipa, las brechas de infraestructura y/o acceso a servicios, son alarmantes.

En el sector salud, el departamento arequipeño es el centro de atenciones médicas del sur y centro de Perú; sin embargo, establecimientos de salud de I (primer) nivel, establecimientos de salud de II (segundo) y III (tercer) nivel u hospitales (Honorio Delgado, Goyeneche, Camaná, Aplao y Majes), instituto especializado de enfermedades neoplásicas del sur (IREN), laboratorios regionales de salud pública, advierten una inadecuada capacidad instalada. El

primero registra el 67.73 %, y los siguientes el 100 %, de deficiencia; asimismo, el 82 % del sistema de información de salud no funciona adecuadamente; limitando el acceso y calidad de los servicios de salud a la población asignada para cada establecimiento (OPMI, 2019).

En el sector educación, se observa que, el porcentaje de personas no matriculadas en el nivel inicial, primaria y secundaria, respecto a la demanda potencial, es del 47.72 %, 36.07 % y 34.47 %, respectivamente. Asimismo, la educación superior no universitaria, en todas sus modalidades, tiene brechas de infraestructura y/o acceso por encima del 90 % tanto en cobertura como en calidad. Finalmente, no existe educación inclusiva, al presentarse una brecha del 91.64 %, en los centros de educación básica especial (03 a 16 años) con capacidad instalada (OPMI, 2019).

En el sector transportes, el departamento de Arequipa alberga 23 vías vecinales, una red vial vecinal y 7 terminales portuarios, las mismas que promueven e impulsan el desarrollo regional, para con sus provincias y demás departamentos; a pesar de ello, se advierte inadecuadas condiciones, dado que, las vías departamentales y vecinales por pavimentar, registran una brecha de 64.91% y 93.46%, respectivamente. Asimismo, el 43 % de los terminales portuarios marítimos no se encuentran implementados (OPMI, 2019).

En el sector saneamiento, las cifras también son desalentadoras, la brecha de la población urbana y rural sin acceso al servicio de agua potable mediante red pública, es del 19 % y 40%, respectivamente. Asimismo, el porcentaje de la población urbana y rural, sin acceso a servicios de alcantarillado u otras formas de disposición sanitaria de excretas es del 12 % y 50 %, respectivamente (OPMI, 2019).

La agricultura, principalmente minifundista, es la actividad que concentra el mayor empleo en el departamento arequipeño. Además de las favorables condiciones climáticas para una gran variedad de cultivos (arroz, frejol, ajo, quinua, papa, zapallo, cebolla, granos andinos, frutas, entre otros), Arequipa presenta una gran

disponibilidad de recursos hídricos, gracias a sus 7 cuencas hídricas (Camaná, Ocoña, Majes, Yauca, Chili, Valle de Tambo y Acarí), y además una adecuada infraestructura de riego y prácticas agronómicas. A pesar de ello, el porcentaje de puntos críticos en las quebradas y riberas de río no protegidas ante peligros es del 100%. En la misma línea, el 56.96 % de los sistemas de riego se encuentran en mal estado, y el 91.5% de superficie agraria no está tecnificada. Finalmente, el porcentaje de alimentos agropecuarios de producción y procesamiento primario de riesgo, no monitoreados por los Gobiernos subnacionales, es del 100% (OPMI, 2019).

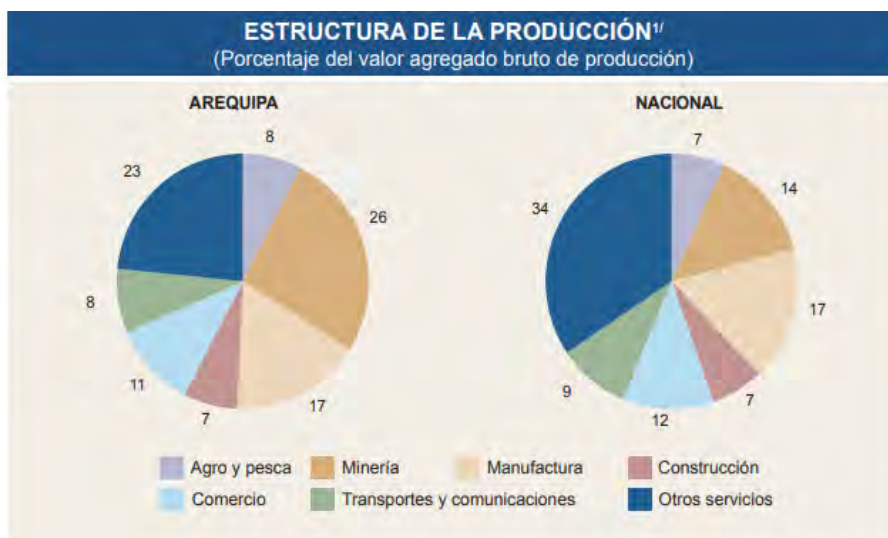
En cuanto al sector comercio exterior, las brechas de oficinas comerciales de exportación regional no implementadas, registran un 84.32 %; por ello, resulta necesario impulsar la creación de políticas regionales que habiliten y articulen ecosistemas de mercados internacionales, así como, plataformas de información y servicios en comercio exterior, aprovechando y maximizando las ventajas de los acuerdos comerciales suscritos por nuestro país (OPMI, 2019).

En cuanto al sector industrial empresarial, Arequipa es el segundo polo de desarrollo industrial del país, además presenta un alto índice de asociatividad (BCR, 2016). A pesar de ello, el valor del indicador parques industriales priorizados no creados es del 50 % en Arequipa (OPMI, 2019).

En función a lo expuesto, se advierte distintas brechas multisectoriales, que requieren ser abordadas; no obstante, el departamento arequipeño, es pasible de explotación productivo empresarial (véase la figura 2). Según el Banco Central de Reserva del Perú (2016), esta región destaca por su riqueza en recursos naturales, su acceso a factores productivos y la diversificación de sus actividades económicas, lo que le confiere un elevado potencial de desarrollo. Asimismo, registra niveles de productividad laboral superiores al promedio nacional, lo que le permite posicionarse entre las cuatro regiones más competitivas del Perú.

**Figura 2**

*Estructura de la producción*



*Nota:* Correspondiente al periodo 2007- 2014. Reproducida de la estructura de la producción, Banco Central de Reserva, 2016, Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

## **2.1. Documentos Normativos y de Política**

### **2.1.1. Marco Normativo Internacional:**

#### **2.1.1.1. Objetivos de desarrollo sostenible:**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS en adelante), gestados en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, en el año 2012, y adoptados por los Estados miembros, entre ellos nuestro país, en el 2015; constituyen un compromiso internacional que tiene como propósito la sostenibilidad medio ambiental, económica y social, para el 2030.

Los diecisiete ODS son especiales (véase figura 3); dado que, abarcan sectores que nos corresponde a todos y todas; están integrados e interrelacionados, lo que significa que el éxito o fracaso de uno afecta los resultados de otros.

### Figura 3

#### Objetivos de desarrollo sostenible



*Nota:* 17 objetivos de desarrollo sostenible. Reproducida de ¿Cómo enfrentan las empresas latinoamericanas los ODS?, de Compromiso Empresarial, 2018 ([shorturl.at/ghDES](http://shorturl.at/ghDES)). Dominio público.

Ahora bien, el Perú como Estado miembro, adscribe los ODS, y los integra a las políticas de Estado y políticas nacionales que, a su vez, sirven como fuente para los programas y proyectos. En esa línea, el Gobierno peruano impulsó la creación de una estrategia prioritaria con la Ley n.º 29337 (2009), que tiene como fin “mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología, en zonas donde la inversión privada resulte nula o insuficiente” (Artículo 1º). Habilitando a los Gobiernos subnacionales implementar fondos concursables para el cofinanciamiento de propuestas productivas presentados por productores de cadenas productivas priorizadas, hasta por el 10 % de sus recursos presupuestados.

Siendo así, este tipo de intervenciones de carácter productivo, económico empresarial y social, contribuye a la consecución de los ODS, con mayor incidencia en los siguientes objetivos:

## **Objetivo 1: Fin de la pobreza**

### **Metas:**

**1.2** Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.

**1.4** Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la microfinanciación.

La estrategia prioritaria, implementada por el GORE Arequipa, durante el periodo 2015, cofinanció 33 planes de negocio, 4 de ellos en La Unión, la provincia que registra entre sus distritos, Quechualla, Toro, Tauria, Puyca, Pampamarca, Huaynacotas, Sayla, Alca y Cotahuasi, la mayor incidencia a la pobreza a nivel del departamento arequipeño (BCR, 2016). Con lo cual, y bajo la línea de intervención financiera de aporte productivo, se contribuye al cumplimiento de las metas del primer objetivo; ya que garantiza a la población de la jurisdicción, el acceso a los servicios económicos (microfinanciación), tecnologías nuevas, control de sus tierras y otros bienes; coadyuvando a la reducción de la pobreza.

## **Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

### **Metas:**

**8.2.** Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

**8.3.** Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

El Gobierno del Perú, en base a las políticas de Estado, incorporadas en el Acuerdo Nacional, desarrolla políticas nacionales que sirven como directrices orientadoras para diseñar programas, proyectos o priorizar estrategias. En esa medida, nuestro país viene implementado a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), políticas públicas enmarcadas en la Estrategia Nacional “Incluir para crecer”, la misma que tiene por objeto, encaminar las intervenciones existentes, a nivel intersectorial e intergubernamental, con la finalidad de obtener resultados de desarrollo e inclusión social, que logren el cierre de brechas, desde un enfoque del ciclo de vida dividido en cinco ejes estratégicos. Siendo el cuarto eje (Inclusión Económica) fundamental, ya que, para generar ingresos propios y mejorar sus condiciones de vida y la de su familia, es necesario desarrollar capacidades y promover emprendimientos, lo que implica ser capacitados técnicamente, poseer equipamiento y ser asistidos para incrementar su productividad (Midis, 2018).

En esa medida, el GORE Arequipa, en mérito de la Ley n.º 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, cofinanció cuatro planes de negocio en la provincia de La Unión, específicamente de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, coadyuvando al cumplimiento parcial de las metas del octavo objetivo; ya que, garantiza la formulación e implementación de políticas enfocadas en el impulso de actividades productivas, la generación de empleos dignos, el fomento del emprendimiento y la innovación, lo que, a su vez, contribuye al aumento de la productividad económica mediante la modernización tecnológica y la implementación de innovaciones.

## **Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura**

### **Metas:**

**9.1** Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.

**9.2** Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.

**9.3** Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.

**9.4** De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas

**9.b** Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.

El GORE Arequipa, en el año 2015, implementó su primer Procompite, por S/ 6 000 000. 00, cofinanciando a 33 AEO, sobre todo en distritos y anexos alto andinos, donde la inversión privada es nula o escasa. Como se ha expuesto líneas arriba, esta estrategia prioritaria pasible de investigación, alberga dentro de sus principales objetivos: Mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el

desarrollo, adaptación, mejora y transferencia de tecnología, ya sea, a través de equipos, maquinarias, infraestructura, insumos, materiales y servicios para los agentes económicos organizados. Con lo cual, se contribuye al cumplimiento parcial de las metas del noveno objetivo; dado que, se promueve una industrialización inclusiva y sostenible, así como el financiamiento a pequeñas asociaciones empresariales, además se moderniza y transfiere tecnología, lo cual les otorga sostenibilidad a las cadenas productivas.

### **Objetivo 10: Reducción de las desigualdades**

#### **Metas:**

**10.2** De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

El departamento de Arequipa, registra un 6.0 % en pobreza, y 0.4 % en pobreza extrema. Siete de las ocho provincias se ubican entre las cincuenta con mejor desarrollo humano a nivel nacional, en un análisis comparativo entre las 195 provincias del país. No obstante, la provincia de La Unión ocupa la posición 135 en el ordenamiento del Índice de Desarrollo Humano (IDH, en adelante), debido a indicadores desfavorables en los componentes de educación e ingresos. En la mencionada provincia, únicamente el 32.9 % de la población de 18 años ha alcanzado la educación secundaria, mientras que el ingreso per cápita mensual asciende a S/ 233.9 (BCR, 2016). En la actualidad, La Unión con 12 797 personas aproximadamente (INEI, 2020), alberga los distritos más pobres del departamento, Puyca con 52.2 %, Alca con 46.4 %, Huaynacotas con 42.2 % y Pampamarca con 40.0 % (Midis, 2021); siendo que, para el año 2015, Quechualla, Toro, Tauria, Puyca, Pampamarca, Huaynacotas, Sayla, Alca, Cotahuasi, se registraban entre los distritos con mayor incidencia a la pobreza (BCR, 2016). Su principal actividad económica, es la agricultura y ganadería, limitada a la producción de materias primas, a pesar de que Arequipa tiene un alto potencial para el desarrollo del sector, sobre la base de utilización de sistemas de gestión, producción, tecnologías y de calidad moderna (BCR, 2016).

En esa línea, la intervención de Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, resulta fundamental, para la consecución de los objetivos de la décima meta; ya que, incluye social y económicamente a las poblaciones vulnerables, reduciendo así desigualdades y contribuyendo a generar oportunidades que funden sociedades más inclusivas.

### **2.2.2. Marco normativo nacional**

**Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva:** Dicho dispositivo establece el marco legal para el fomento de la ejecución de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva (estrategia prioritaria), la cual tiene como objeto promover el desarrollo competitivo y sostenible de las cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología (equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales) en zonas donde la inversión privada sea escasa o nula. Para lo cual habilita a los Gobiernos subnacionales utilizar hasta el 10 % de los recursos presupuestados para el financiamiento de las mismas.

**Reglamento de la Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, aprobado por el Decreto Supremo N° 001-2021-PRODUCE:** El mismo que, establece los procedimientos y la metodología para la implementación, ejecución y evaluación de las iniciativas de apoyo a la competitividad productiva, determinadas en la Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva.

**Directiva General N° 0001-2021-PRODUCE-DGDE, “Directiva General para la gestión y desarrollo de PROCOMPITE en Gobiernos Regionales y Locales” y anexos adjuntos, aprobado mediante Resolución Directorial N° 0004-2021-PRODUCE-DGDE:** El presente dispositivo legal, tiene como objeto establecer procesos eficientes y eficaces para la gestión y autorización, implementación y ejecución de Procompite en Gobiernos subnacionales; ello en concordancia, a lo dispuesto en la Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, y su Reglamento.

### 2.2.3. Presentación de Procompite.

El 28 de marzo del 2009, se publicó la ley n.º 29337, que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, luego con fecha 20 de enero del 2021, mediante decreto supremo n.º 001-2021- Produce, se aprobó su reglamento, derogando los decretos n.º 192-2009-EF y 103-2012-EF.

Dichos dispositivos legales, autorizan a los gobiernos regionales y locales, el uso de hasta el diez por ciento (10 %) de los recursos presupuestados, para cofinanciar planes de negocio de los agentes económicamente organizados; con el objetivo de “mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología, exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva” (Ley n.º 29337, 2009, Artículo 1º).

#### Figura 4

*Finalidad de la estrategia del Procompite*



*Nota:* Ministerio de la producción, 2017 17 objetivos de desarrollo sostenible. Reproducida de ¿Cómo enfrentan las empresas latinoamericanas los ODS?, de Compromiso Empresarial, 2018 ([shorturl.at/ghDES](http://shorturl.at/ghDES)). Dominio público

Según el informe de evaluación de resultados de la ejecución y operación de las iniciativas de negocios Procompite que iniciaron su ejecución en los años 2010, 2011 y 2012, mostraron resultados a nivel productivo, reflejados en el incremento de sus ingresos; sin embargo, los resultados a nivel comercial, se presentaron en menor medida, debido a que este implicaba un trabajo conjunto de los AEO. En esa línea, se diagnosticó que los gobiernos subnacionales poseen limitadas capacidades de

recursos humanos y financieros, confundiendo a Procompite con un programa social; asimismo, se advirtió que, los estudios de priorización de zonas y cadenas productivas requieren mayor rigurosidad. Determinó también que, existe una limitada ejecución en la adquisición de bienes y servicios, así como la entrega de estos. Finalmente concluyó con el restringido acompañamiento, monitoreo y seguimiento de las iniciativas por parte de los gobiernos subnacionales.

En esa línea, el informe titulado “Evaluación de Diseño y Resultados de la Estrategia PROCOMPITE”, elaborado en 2019, analizó la implementación de dicha estrategia entre 2009 y 2018 por parte de los gobiernos regionales y locales. Los hallazgos revelaron un incremento del 79% en las ventas de las MYPES organizadas participantes, evidenciando resultados positivos en la solvencia de las agrupaciones y productores. Además, se registró un aumento del 15% en la producción destinada a la comercialización, mejoras en la articulación con los mercados y una reducción de costos gracias a una mayor eficiencia en los procesos productivos, lograda mediante el uso de tecnología avanzada proporcionada por los equipos y maquinarias entregados a través de PROCOMPITE (Ministerio de la Producción y otros, 2019).

Para el año 2020, la estrategia de desarrollo productivo, Procompite, logró a nivel nacional que: S/ 1 006 000 000.00 fueran destinados para financiar 251 planes de negocios de Gobiernos regionales y locales, y con ello, que 5280 organizaciones (MYPES) fueron beneficiadas; las mismas que desarrollaron actividades en los sectores agrícola (39 %), pecuario (27 %), agroindustria (20 %), turismo (6 %), pesca (5 %), otros (3 %) (Ministerio de la producción, 2020).

En ese sentido, el GORE Arequipa, a través de su órgano legislativo, aprobó mediante acuerdo de Consejo Regional n.º 32-2015-GRA/CR- Arequipa, de fecha 09 de abril del 2015, el monto presupuestal de S/ 6 000 000.00, para el Procompite 1, con el fin de promover la elaboración de las iniciativas de apoyo a la competitividad productiva, de conformidad con lo dispuesto en ley n.º 29337 y su reglamento.

Para ello, seleccionó las 8 provincias del departamento arequipeño, para su implementación: La Unión, Condesuyos, Castilla, Caylloma, Camaná, Caravelí, Islay y Arequipa; priorizando las cadenas productivas, conforme se detalla a continuación:

**Tabla 2**

*Lista de las cadenas productivas priorizadas de las categorías A y B*

| <b>Cadenas productivas priorizadas</b> |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Categoría “A”</b>                   | <b>Categoría “B”</b>            |
| Cadena Productiva de la quinua.        | Cadena Productiva de la quinua. |
| Cadena productiva de la trucha.        | Cadena productiva de la trucha. |
| productiva del camarón.                | Cadena productiva del camarón.  |
| productiva de la pesca.                | Cadena productiva de la pesca.  |
| Cadena productiva de camélidos.        | Cadena productiva de camélidos. |
| Cadena productiva de vacunos.          | Cadena productiva de vacunos.   |
| Cadena productiva de cuyes.            | Cadena productiva de cuyes.     |
| Cadena productiva de olivo.            | Cadena productiva de olivo.     |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el monto presupuestal de S/ 6 000 000.00 (seis millones de soles), para el Procompite 1, fue distribuido entre ambas categorías A y B, otorgando la suma de S/ 3 000 000.00 (tres millones de soles) para la categoría A, la suma de S/ 2 400 000.00 (dos millones cuatrocientos mil soles) para la categoría B y la suma de S/ 600 000.00 (seiscientos mil soles) para gastos administrativos, conforme se evidencia de la tabla n.º 3 obrante en la sección de anexos; las mismas que se sujetaban a límites de cofinanciamiento conforme se aprecia en la tabla 4:

**Tabla 4***Montos máximos de cofinanciamiento*

| <b>Categoría de Procompite</b> | <b>Monto total del Plan de Negocio</b> | <b>Porcentaje máximo de cofinanciamiento por parte del GORE de Arequipa</b> | <b>Porcentaje de cofinanciamiento por parte del AEO</b> |
|--------------------------------|--|---|---|
| Categoría A                    | Hasta S/ 200 000.00                    | Hasta el 80 % del monto total del plan de negocio                           | Mínimo 20 % del monto total del plan de negocio         |
| Categoría B                    | Hasta S/ 1 000 000.00                  | Hasta el 50 % del monto total del plan de negocio                           | Mínimo 50 % del monto total del plan de negocio         |

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, las bases del Procompite 1 derivadas de la Ley n.º 29337, que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva y su reglamento, vigente a la fecha de la implementación, establecieron requisitos para la participación en el cofinanciamiento por categoría conforme se evidencia de la tabla n.º 5 obrante en la sección de anexos, siendo que:

- Para la categoría A, se requería  $\geq 25$  socios, consistentes en personas naturales organizadas, acreditadas mediante el acta de asamblea general de constitución, certificada por un notario o Juez de Paz del ámbito.
- Para la categoría B se requería  $\geq 4$  o 5 asociaciones constituciones en sus diferentes modalidades de organización conforme a la ley General de Sociedades o al código Civil. Recomendándose priorizar organizaciones empresariales con fines de lucro.

Sobre ello, el comité evaluador estableció criterios de elegibilidad, evaluación y selección, que debían cumplir las propuestas productivas para ser cofinanciadas, conforme se detalle a continuación y en la tabla n.º 6:

- **Criterios de elegibilidad:**
  - Propuesta productiva inmersa en una cadena “con inversión privada insuficiente”.
  - No recibir cofinanciamiento de otra fuente del Estado para la ejecución del mismo plan de negocio y,
  - Contribuir a la sostenibilidad de la cadena productiva.
- **Criterios de selección:**
  - Solicitar el menor monto de cofinanciamiento de la PROCOMPITE.
  - El mayor aporte monetario del AEO dentro del cofinanciamiento (contrapartida).
  - Demostrar rentabilidad financiera privada; y,
  - Demostrar sostenibilidad del negocio.



**Tabla 6**

*Crterios de evaluaci3n t3cnica*

|  | <b>Categoría A</b>  | <b>Categoría B</b>   |
|--|---|--|
| Ubicaci3n,<br>experiencia y<br>participaci3n de la<br>Mujer. | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ubicaci3n del AEO a m3s distancia de la capital de la Regi3n, m3s puntaje.</li><li>▪ Experiencia en el negocio de cero a m3s de tres a1os.</li><li>▪ Participaci3n de la mujer de cero hasta 100%.</li></ul>  |  |
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ N3mero de eslabones de la cadena que abarca: de uno, a 3 o m3s.</li><li>▪ Calidad de la estrategia empleada por la propuesta y la experiencia en la que se respalda desde una, a tres o m3s experiencias exitosas.</li><li>▪ Elementos que generan valor agregado al producto o servicio de uno, a tres o m3s elementos.</li><li>▪ Asistencias T3cnicas y/o capacitaciones debidamente identificadas de una, a tres o m3s.</li><li>▪ Conocimiento de la Demanda: si la propuesta productiva tiene definido el segmento de sus clientes y su 3mbito de intervenci3n es local, regional o nacional.</li></ul> |  |
| Mercado  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Soluciones concretas e innovadoras de una, a tres o m3s soluciones concretas y efectivas.</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demanda potencial para negocios en marcha: desde el mercado local actual hasta un mercado potencial que amplía el 3mbito de intervenci3n y amplía los segmentos de clientes.</li></ul> |

---

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianzas estratégicas u oportunidades de negocios probables o concretos: desde una probable, hasta una alianza estratégica y una oportunidad de negocio concreta.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda potencial para nuevos negocios: desde una propuesta productiva que no define ni el segmento, clientes, ni zonas principales de intervención; hasta la propuesta que define el segmento de sus clientes y el ámbito de intervención es regional y nacional.</li> <li>▪ Soluciones concretas e innovadoras de una, a tres o más soluciones concretas y efectivas.</li> <li>▪ Alianzas estratégicas u oportunidades de negocios probables o concretos: desde una probable, hasta una alianza estratégica y una oportunidad de negocio concreta.</li> </ul> |
| <p>El cofinanciamiento</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos de la producción y/o comercialización expuestos que se van a reforzar: desde un aspecto, a tres o más aspectos explicados adecuadamente.</li> <li>▪ Porcentaje del cofinanciamiento solicitado en relación a la inversión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos de la producción y/o comercialización expuestos que se van a reforzar: desde un aspecto, a tres o más aspectos explicados adecuadamente.</li> <li>▪ Porcentaje del cofinanciamiento solicitado en relación a la inversión total requerida desde 30 hasta 50%, a menos de 10%.</li> </ul>   |

---

---

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | <p>total requerida: desde 30 hasta 50%, a menos de 10%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje del aporte en efectivo en relación al aporte total del AEO: desde cero, hasta 80 a 100% de aporte en efectivo.</li> <li>▪ Número de concurso PROCOMPITE donde resultó ganador de tres a más, hasta ninguna.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje del aporte en efectivo en relación al aporte total del AEO. Como mínimo el 10%</li> <li>▪ Número de concurso PROCOMPITE donde resultó ganador de tres a más, hasta ninguna</li> </ul>   |
| <p>Sostenibilidad del negocio y Rentabilidad Económica.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tasa de crecimiento acumulada de los beneficios estimados entre el año 0 y año 2, desde menos de 10% hasta más de 20%.</li> <li>▪ Tasa Interna de Retorno (TIR) de 10 a 15% hasta más de 20%.</li> </ul>  |   |
| <p>Criterios Complementarios</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Claridad, orden y coherencia en la exposición de regular a muy buena.</li> <li>▪ Conocimiento del giro del negocio de regular a muy buen conocimiento.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Claridad, orden y coherencia en la exposición de regular a muy buena.</li> <li>▪ Conocimiento del giro del negocio de regular a muy buen conocimiento.</li> <li>▪ Importancia e impacto de la propuesta en la zona implementada de bajo a alto impacto.</li> </ul> |

---

- 
- Importación e impacto de la propuesta en la zona implementada de bajo o alto impacto.
  - Si la TIR es menor al 10%, la propuesta productiva deberá ser descalificada.
  - Deberá contar con el 80% del puntaje total como mínimo.
  - Propuesta productiva que no superen estos dos últimos requisitos no serán cofinanciados.
- Si la TIR es menor al 10%, la propuesta productiva deberá ser descalificada.
  - Deberá contar con el 60% del puntaje total como mínimo.
  - Propuestas productivas que no superen estos dos últimos requisitos, no serán cofinanciadas.
- 

*Nota:* Bases de Procompite 1. Fuente: Gobierno regional de Arequipa.

A través de la resolución ejecutiva regional n.º 887-2015-GRA, se constituyó el comité evaluador del Procompite 1, el mismo que debía revisar, evaluar y seleccionar las propuestas productivas; en esa línea, mediante resolución ejecutiva regional n.º 52-2016-GRA/GR, de fecha 25 de enero del 2016, se aprobó las propuestas productivas seleccionadas en la categoría A y B, y sus respectivos presupuestos; conforme se muestra en la tabla n.º 7 y 8, obrantes en la sección de anexos.

Ahora bien, nuestro estudio se enmarca en los planes de negocio de los distritos de Alca, Cotahuasi, Toro y Pampamarca, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa.

a. El plan de negocios del distrito de Toro, titulado *Mejoramiento de extracción y comercialización del camarón en la Asociación de Pescadores Artesanales Anexo de Chaucalla Virgen del Rosario, distrito de Toro, provincia de La Unión, departamento de Arequipa* (Asociación de Pescadores Artesanales Anexo de Chaucalla Virgen del Rosario, 2015), surgió ante la necesidad de optimizar los procesos de extracción y comercialización, contribuyendo así a la competitividad de la cadena productiva del camarón.

Ostenta los siguientes objetivos:

- Mejorar la extracción, comercialización del recurso camarón en el río Ocoña en el Anexo de Chaucalla, Virgen del Rosario e incrementar la competitividad de la cadena productiva del camarón, que se desarrolla en el ámbito de la región Arequipa.
- Incrementar la extracción de camarón con un mayor número de saca por semana, llegando a duplicar el número de entradas.
- Adquirir una cámara de congelamiento que incluye grupo electrógeno y equipo de traslado.
- Adquirir buzos térmicos especiales para el proceso de extracción.
- Adquirir materiales de trabajo para el proceso de extracción.
- Comercializar los productos en forma conjunta a mercados potenciales que aseguren mejores condiciones de pago de los productos.
- Fortalecer las capacidades productivas y empresariales en los AEO.

Como resultado de la implementación, el GORE Arequipa, realizó la liquidación técnica financiera, concluyendo que ha cumplido con la ejecución del plan de negocio, habiendo alcanzado indicadores productivos que superan el 80 % de lo programado; por lo que, se puede deducir que el objetivo del plan de negocio se ha cumplido en el aspecto productivo.

En esa línea, el GORE Arequipa verificó el cumplimiento de los requerimientos establecidos en el plan de negocios analizado, indicando que los bienes asignados están siendo utilizados de acuerdo con su finalidad prevista. Asimismo, los AEO han ejecutado integralmente el plan de negocios, cumpliendo con sus aportes y demás obligaciones conforme a lo estipulado en el documento.

Del mismo modo, a raíz de la implementación de la planta de procesamiento del centro de acopio, consistente en el mejoramiento del área administrativa, almacén de equipos que permitan mejor organización de los bienes de la asociación, mejora de accesos y veredas, se generó mayores ingresos a los AEO. Finalmente, se destacó que las principales dificultades en la ejecución del plan de negocios estuvieron relacionadas con la adquisición y entrega de materiales, maquinarias, equipos y servicios.

**b.** El plan de negocio del distrito de Alca, titulado *Mejoramiento del manejo e incremento de la producción y comercialización de la Asociación de Productores de Granos Andinos Ecológicos del distrito de Alca, provincia de La Unión, región Arequipa* (Asociación de Productores de Granos Andinos Ecológicos del distrito de Alca, 2015), surgió ante la necesidad de cofinanciamiento para la implementación con maquinarias y equipos con el fin de incrementar la competitividad de la cadena productiva de quinua en el departamento de Arequipa, fomentando el aumento de las exportaciones de granos orgánicos certificados, producidos con tecnología adecuada y mayor eficiencia.

Ostenta los siguientes objetivos:

- Adquirir tractor agrícola para labores de siembra y cosecha.
- Adquirir arado de disco.
- Adquirir semilla insumos y materiales
- Capacitar al 100 % de los socios en gestión empresarial y comercialización.

Como resultado de la implementación el GORE Arequipa, realizó la liquidación técnica financiera, concluyendo que ha cumplido con lo establecido en el cuadro de requerimientos del plan de negocios, y que los bienes destinados están siendo

utilizados para su propósito para lo que fueron solicitados. En esa misma línea, los AEO han cumplido con la implementación cabal del plan de negocio, realizando los aportes y demás obligaciones de acuerdo a lo estipulado en el mismo.

Asimismo, y producto de la implementación del plan de negocio y entrega de los bienes, se ha generado valor agregado a la quinua orgánica a través de su procesamiento en un centro de acopio con maquinaria y equipos especiales que mejoran la producción y logran obtener mejores precios por sus productos. Además, la ejecución del plan de negocios disminuyó la merma en transformación, puesto que, se cuenta con los equipos adecuados de acopio y transformación del producto a fin de resguardar su calidad; sin embargo, se evidenció que la Asociación de productores de granos andinos ecológicos, no cumplió con los compromisos asumidos en el convenio de cofinanciamiento suscritos entre el AEO y el GORE Arequipa, y tampoco con lo planteado en el plan de negocio; dado que, se evidencia disconformidad por parte de los socios respecto de la administración del tractor agrícola.

Finalmente, se manifestó que la adquisición y entrega de materiales, maquinarias, equipos y servicios, fueron las principales dificultades en la ejecución del plan de negocio

c. El plan de negocio del distrito de Pampamarca denominado *Mejora de las condiciones de producción y conservación de camélidos de la comunidad campesina de Pampamarca del distrito de Pampamarca* (Comunidad campesina de Pampamarca, 2015), nació a partir de la necesidad de la Comunidad Campesina de Pampamarca de contar con los permisos necesarios para realizar los *chakus* y aprovechar la fibra de vicuña. El aprovechamiento y usufructo económico de esta especie es bien fundamentado por el precio alto de su fibra y porque no requiere de mayores inversiones que su vigilancia y protección; al ser este un componente directo de estos ecosistemas, su productividad es alta y armoniosa con el entorno, siendo su manejo beneficioso para la comunidad y para la especie cuyo beneficio es el incrementar el número de su población y su variabilidad genética.

Tuvo como principales objetivos:

- Acceso a apoyo técnico para la ejecución del plan de manejo y aprovechamiento sostenido de la vicuña
- Fortalecimiento de capacidades técnicas de los comuneros en la realización del chaku.
- Organizar y desarrollar adecuadamente el chaku a través del uso de equipos y materiales apropiados que minimicen impactos biológicos.
- Comercializar la fibra de vicuña de forma organizada para poder mejorar el nivel de ingresos de la comunidad en beneficio de las familias de Pampamarca.

Como resultado de la implementación el GORE Arequipa, realizó la liquidación técnica financiera, concluyendo que ha cumplido con lo establecido en el cuadro de requerimientos del plan de negocios, y que los bienes destinados están siendo utilizados para su propósito para lo que fueron solicitados. En esa misma línea, los AEO han cumplido con la implementación cabal del plan de negocio, realizando los aportes y demás obligaciones de acuerdo a lo estipulado en el mismo.

Asimismo, y producto de la implementación del plan de negocio y entrega de los bienes (kit de trasquiladoras, uniformes mangas de captura, binoculares, banderolas, otros) la Comunidad Campesina de Pampamarca del distrito de Pampamarca, incrementó su producción y calidad de la fibra de vicuña.

Finalmente, se manifestó que la adquisición y entrega de materiales, maquinarias, equipos y servicios, fueron las principales dificultades en la ejecución del plan de negocio

**d.** El plan de negocio del distrito de Cotahuasi denominado *Mejoramiento del procesamiento y la comercialización con la implementación de un centro de acopio y procesamiento de quinua orgánica, de la asociación de mujeres emprendedoras en producción y transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros productos, del distrito de Cotahuasi, provincia de La Unión, región Arequipa* (Asociación de mujeres emprendedoras en producción y transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros productos, 2015), consistió en el

equipamiento de un centro de acopio tales como: hojuelera, escarificadora, tostadora, seleccionadora y morenadora, con los cuales se procesaría la quinua orgánica de los productores de la asociación; incentivando la mejora productiva del cultivo de quinua y otros granos andinos, manteniendo y mejorando su manejo con la finalidad de mantener su condición de productores orgánicos.

Tuvo como principales objetivos:

- A Mejorar la presentación y calidad de los productos con la implementación de un centro de acopio y procesamiento de quinua y otros granos.
- Promover el desarrollo de capacidades y habilidades individuales de las mujeres, en temas, técnico - productivas v empresariales.
- Articular el producto procesado de quinua al mercado, implementando sistemas de envasado y presentación que hagan posesionar sus productos en el mercado a precios convenientes y rentables
- Desarrollar capacidades organizacionales para una efectiva gestión que favorezcan a los productores de quinua y desarrollar la cadena de valor completa, en el que proveedor y el consumidor interactúen en forma justa, sustentable y altamente especializada.

Como resultado de la implementación el GORE Arequipa, realizó la liquidación técnica financiera, concluyendo que ha cumplido con lo establecido en el cuadro de requerimientos del plan de negocios, y que los bienes destinados están siendo utilizados para su propósito para lo que fueron solicitados. En esa misma línea, los AEO han cumplido con la implementación cabal del plan de negocio, realizando los aportes y demás obligaciones de acuerdo a lo estipulado en el mismo.

Asimismo, y producto de la implementación del plan de negocio, se generó valor agregado a la quinua orgánica a través de su procesamiento con la implementación de un centro de acopio con maquinaria y equipos especiales que mejoraron la producción y logran obtener mejores precios por sus productos. A través de la mejora tecnológica permitió la obtención de subproductos a base de quinua orgánica y otros granos andinos; obteniendo mejores precios con productos de calidad y mejorares ingresos económicos en la calidad de vida de los socios. La ejecución del plan de

negocios disminuyó la merma en transformación, puesto que se cuenta con los equipos adecuados de acopio y transformación del producto a fin de resguardar su calidad.

Finalmente, se manifestó que la adquisición y entrega de materiales, maquinarias, equipos y servicios, fueron las principales dificultades en la ejecución del plan de negocio

#### **2.3.4. Investigaciones relacionadas:**

En la tesis de Franklin Acuña (2019) ***Sostenibilidad del programa de apoyo a la competitividad productiva – Procompite, en los distritos de Abancay y Tamburco, región Apurímac entre el 2011 al 2014;*** se analizaron los factores que contribuyeron o restringieron la sostenibilidad de los proyectos productivos cofinanciados por Procompite Apurímac 2013. Según el documento objeto de revisión, los proyectos fueron ejecutados durante la gestión del Gobierno Regional de Apurímac entre 2011 y 2014 en los distritos de Abancay y Tamburco. El análisis permitió identificar las particularidades de las directrices y enfoques de acción aplicadas, el nivel de compromiso de las instancias durante las fases de implementación y post implementación, la capacidad de decisión de los actores en la selección de Iniciativas de producción, así como, la opinión de los beneficiarios.

Bajo esa línea, los resultados de la identificación de los factores relacionados con la sostenibilidad de las propuestas productivas, y la información que contribuyó para concluir con los mismos, nos permitirá tener una base de datos directa, sobre la cual, podemos encontrar similitudes o diferencias con nuestra investigación, que coadyugarán para mejorar la implementación y maximización de los recursos públicos.

En la tesis de Edwin García y Zhelma Cervantes (2018) ***Factores que estarían limitando la implementación de Procompite en las comunidades de Santiago de Huaros y Quilmana del Gobierno regional de Lima y las comunidades de Pucayacu y Pucuchinche del Gobierno regional de Huánuco;*** se han identificado

factores que estarían limitando la implementación del Procompite, tales como: a) La falta de procesos que integran las áreas a cargo de la implementación del Procompite, en los gobiernos subnacionales; b) El bajo nivel de articulación entre las asociaciones y los mercados, así como la carencia de estudio de mercado y creación de políticas de seguimiento y monitoreo de los negocios; c) El carácter asistencialista impide que las asociaciones maximicen su rentabilidad; y d) La asociación y las innovaciones sociales, no son considerados como estrategias para lograr sostenibilidad en sus negocios.

Bajo esa línea, los resultados obtenidos en dicha investigación, se relacionan de manera directa con el presente trabajo; dado que, permitirá conocer de forma previa, los factores que limitan la implementación del Procompite en Lima y Huánuco, los mismos que, pueden o no coincidir con los posibles factores identificados en el presente trabajo.

En la tesis de Juan Palaco (2016) ***Tamaño, composición y productividad económica de las microempresas formales dedicadas a la fabricación de calzado y prendas de vestir en el distrito de Socabaya en Arequipa 2014***; se ha concluido que las microempresas que accedieron a capacitación, financiamiento y tecnología lograron un incremento en la remuneración del personal en todas las categorías ocupacionales, superando el promedio del sector. Asimismo, las analizadas microempresas han contratado personal de nivel medio y alto con mayores competencias y habilidades, lo que significó un aumento considerable de la productividad. Razón por la cual, recomienda el fomento y la implementación de Procompite en los gobiernos subnacionales.

Bajo esa línea, radica la importancia de una adecuada y eficiente implementación de Procompite; por lo que, la identificación de los factores que contribuyen y limitan su desarrollo, así como las estrategias que facilitan su sostenibilidad y el cumplimiento de sus objetivos generales, permitirán mejorar los procesos, entregando mecanismos que aumenten la productividad de los planes de negocio.

En la tesis de Julio Nishikawa (2016) ***Cadenas productivas promisorias para la seguridad alimentaria e Inclusión Económica en familias pobres rurales: Caso del proyecto, desarrollo sostenible de granos andinos y papas nativas en comunidades rurales alto andinas de la región Ayacucho, implementado por CARE-PERU, 2009 – 2011***; se identificaron factores clave que contribuyeron al éxito del proyecto; para ello, se analizó el impacto de la participación de los productores mediante su integración en asociaciones y en cadenas de producción, así como la adquisición de habilidades técnico-productivas, la adopción de capacidades técnico-productivas culturalmente pertinentes y el fortalecimiento de la cultura empresarial en los beneficiarios. Asimismo, se evidenció un alto nivel de participación de los sujetos de derecho en las cadenas productivas, donde cada actor agrega valor, de acuerdo a su rol de mercado, garantizando no solo calidad en el desarrollo del producto, sino eficiencia en las acciones de comercialización. Además, se destacó que la adopción de tecnologías ambientalmente sostenibles y culturalmente adecuadas incrementa la productividad y la seguridad alimentaria.

Entre las acciones destacadas que incidieron en el desarrollo de la cultura empresarial se encuentran los talleres de administración de negocios, detección de nichos de mercado, fortalecimiento de relaciones estratégicas con empresas, además de la asistencia a exposiciones comerciales y programas de intercambio de conocimientos promovidos por la iniciativa. Finalmente, la investigación concluye que, para garantizar intervenciones efectivas, los proyectos deben incluir componentes concordancia con los requerimientos de competitividad dentro de una cadena de valor, integrando consideraciones culturales, ambientales y sociales en su diseño e implementación.

Bajo esa línea, la investigación, puede ofrecernos una base primigenia de factores de éxito que coadyuvaron al cumplimiento de los objetivos del proyecto, la misma que podrán ser utilizada en un comparativo en relación a los planes de negocio ejecutados. Asimismo, y en vista de que, dicha investigación, aborda la intervención de los involucrados en la creación y desarrollo de cadenas productivas, podremos analizar el grado y características de intervención de los AEO, en la implementación de sus planes de negocio en la provincia de La Unión. Finalmente, la mencionada,

otorgará una visión de cómo determinadas acciones incrementan la cultura empresarial en los beneficiarios, permitiendo así, mejorar los procesos de implementación del Procompite en los Gobiernos subnacionales.

## **2.2. Principales enfoques.**

### **Enfoque de desarrollo humano**

Centralizado en el aspecto económico, la concepción de desarrollo surgió paralelamente a la escuela clásica que resumía el bienestar a una proyección cuantitativa (Bustelo, 1999). La divergencia de visión respecto al desarrollo se ha decantado en: la visión ortodoxa y la heterodoxa. La primera resuelve el problema del subdesarrollo atribuyendo su resultado a la cronología, aduciendo que los países subdesarrollados sufren los embates del atraso por escasa modernización, mientras que la teoría heterodoxa atribuye esta situación a una falla sistema del modelo (Mogrovejo, 2010).

El enfoque de desarrollo humano tiene su fundamento filosófico en los postulados del economista y filósofo Amartya Sen. El reporte de desarrollo humano producido por el programa para el desarrollo de las Naciones Unidas en el año 1990, definió desarrollo humano como “el proceso de aumentar las decisiones de las personas y el nivel de bienestar” (Ul Haq, 1995). Este reporte ha intentado evaluar el estado en el cual se encuentra la población desde la perspectiva social y de la propia vivencia de las personas. Estos análisis han basado su análisis en el ámbito de la salud, educación, libertades políticas, seguridad, medio ambiente entre otros. Estos reportes anuales han sido respaldados por los estudios del economista pakistaní Mahbub ul Haq, quien intento diferenciar el enfoque de estudio de los reportes del Banco Mundial, los cuales estaban generalmente centrados en el ingreso promedio y crecimiento económico (Alkire & Deneulin, 2009).

El paradigma del desarrollo humano establece que el desarrollo debe poner a las personas en el centro de sus prioridades, siendo el propósito ampliar las opciones de elección de las personas y no solamente avocarse a sus ingresos. Este paradigma

busca construir capacidades humanas a través de la inversión en las personas que les permita el crecimiento y la empleabilidad. Los pilares que persigue el paradigma son: equidad, sostenibilidad, productividad y empoderamiento, cuyo fin es establecer sustentabilidad de largo plazo en la vida de los seres humanos (UI Haq, 1995). Esta perspectiva busca desarrollar la agencia humana que permita traer bienestar a la sociedad en general a través del compromiso y la organización, que en palabras de Sen se basa en el aspecto Evaluativo y en el aspecto de la agencia (Amartya Sen, 2003).

De las líneas antes mencionadas, se puede enfatizar que el enfoque de desarrollo humano es multifacético y multidimensional, es decir que el rango de políticas a las cuales se avoca van desde: política fiscal, salud, educación, agricultura hasta políticas relacionadas al género, industrialización o tecnología, cuya implicancia no transita en priorizar solo la política económica sino un rango de disciplinas atendiendo a una perspectiva pluralista dentro de un marco de estudio holístico (Amartya Sen, 2000; Amartya Sen, 2003).

En ese sentido, nuestra investigación no solo puede limitarse a analizar el incremento de los ingresos de los ganadores de Procompite, producto de la sostenibilidad y mejoramiento de sus cadenas productivas, sino que también, nos obliga a conocer el desarrollo de la persona. Bajo esa línea, una de las preguntas específicas de investigación, se avoca en conocer los principales cambios en la vida de los ganadores; con lo cual, priorizamos a la persona, construyendo las capacidades humanas, bajo los pilares de equidad, sostenibilidad, productividad y empoderamiento.

### **Enfoque de capacidades**

El enfoque de desarrollo humano ha tenido gran influencia por los trabajos de Sen en el área de la economía del bienestar elección social, economía del desarrollo y pobreza. Específicamente, el enfoque de capacidades ha erosionado el campo económico y las ciencias sociales al verter la siguiente formula: los acuerdos sociales deben apuntar a expandir las capacidades de los seres humanos. Para Sen el

enfoque de capacidades transita por definir tres conceptos: funciones, capacidades y agencia.

El conjunto de cosas que una persona evalúa hacer o ser se denomina funciones. Las funciones son las actividades valoradas que constituye el bienestar de las personas como, por ejemplo, salud corporal, seguridad, educación, etc. Las funciones están relacionadas a los bienes y el ingreso que a su vez tienen relación con la realización humana que puede adquirir distintas dimensiones en la vida del ser humano (Alkire & Deneulin, 2009).

Por otro lado, las capacidades son un conjunto de combinaciones de ser o hacer que reflejan las libertades de las personas de elegir un estilo de vida u otro. En otras palabras, son la combinación alternativa de funciones que son factibles para una persona de cumplir basada en las libertades sustantivas que lleva a los seres humanos a llevar el estilo de vida que razonablemente han pensado (A Sen, 1999, p. 87). Estas capacidades son entendidas como la libertad de oportunidad, que traducida a otros términos implica el conjunto de posibilidades disponibles para una persona (Alkire & Deneulin, 2009).

Estas capacidades, a diferencia de lo esbozado por los reportes de desarrollo humano que hablan de expandir las opciones de las personas, hace un análisis más profundo y sensato de aquellas elecciones humanas. Por ejemplo, elegir entre un conjunto de opciones limitadas no es igual a elegir entre elegir o no elegir. Adicionalmente, en superación al enfoque de desarrollo humano que atribuye la expansión de opciones, el enfoque de capacidades considera aquellas decisiones que son hechas luego de un proceso de consulta y discusión que suele suceder dentro de la familia o la comunidad basado en justicia social (Alkire & Deneulin, 2009; Nussbaum, 2006).

Asumir que el enfoque de capacidades es individualista es no reconocer el contexto de elaboración que desde un comienzo estableció un acercamiento al movimiento social y la acción colectiva sin menoscabar la ética individual. Sin embargo ha existido críticas a la ética individual, por parte ontología individualista y el individualismo

metódico que sostiene que la sociedad está constituida por un conjunto de individuos como unidades morales (Robeyns, 2005).

Aunado a las capacidades se encuentra el razonamiento colectivo que está definido por un conjunto de valores sociales que han respaldado un determinado comportamiento mental como el hecho de trabajar más horas y no estar presente en la familia, aduciendo que la voluntad de trabajar es el valor preponderante cuando la persona no ha hecho ese juicio de valor en primer lugar (Alkire & Deneulin, 2009).

Mientras que agencia se define como la habilidad de perseguir metas que uno valora o tiene razones para valorar (Amartya Sen, 1992, 1993). El opuesto a quien ejerce agencia es alguien que se encuentra en sometimiento, que está en irreversible estado de pasividad. El concepto de agencia desarrollado está asociado a la libertad que Sen promueve: que puede hacer una persona en su propia conciencia de lo que es bueno para ella, es decir la autodeterminación y el empoderamiento.

Bajo esa línea, en nuestra investigación, no solo nos enfocamos en maximizar beneficios del Procompite, sino en priorizar el desarrollo del potencial humano, a fin de incrementar las opciones disponibles. Por lo que, los ganadores del cofinanciamiento, al término de la implementación de las estrategias prioritarias, sean capaces de distinguir entre los recursos otorgados, el mejor.

### **Contraste del enfoque de capacidades con otros enfoques**

#### **Con el enfoque de Derechos Humanos**

Las Naciones Unidas (2006) sostienen que el enfoque basado en los derechos humanos es un marco que orienta el desarrollo de la persona, sustentado jurídicamente en los estándares internacionales sobre derechos humanos y operativamente enfocado en su promoción y protección. El enfoque de derechos humanos se centra en determinar quiénes son los sujetos de derecho y a qué lo que tienen derecho, así como, identificar a los sujetos obligados y las responsabilidades

que les corresponden, fomentando tanto la capacidad de estos para demandar sus derechos como la de los segundos para asumir sus responsabilidades.

Bajo esa línea, la Estrategia Nacional “Incluir para crecer”, tiene por objeto, encaminar las intervenciones existentes, tales como Procompite, con la finalidad de obtener resultados de desarrollo e inclusión social, que logren el cierre de brechas y el reconocimiento y respeto de los derechos humanos, desde un enfoque del ciclo de vida dividido en cinco ejes estratégicos, siendo el cuarto eje (Inclusión Económica) fundamental, ya que, para generar ingresos propios y mejorar sus condiciones de vida y la de su familia, es necesario desarrollar capacidades y promover emprendimientos.

## **Principales conceptos**

### **Cadenas productivas**

Según la Dirección General de Promoción Agraria – DGPA (2021), la cadena productiva se define como: Un sistema compuesto por diversos actores económicos que interactúan en el mercado, abarcando desde el suministro de insumos, la producción y transformación, hasta la distribución y venta al consumidor final.

Asimismo, ésta puede definirse como un sistema organizado de actividades productivas que comparten un punto de venta en común, en el que las características tecno productivas de cada eslabón de cada fase impactan en la eficacia y rendimiento general de la producción. (Onudi, 1998).

El concepto de cadenas productivas proviene de la academia de la planeación estratégica. Porter (1990) introdujo la idea de cadena de valor para referirse al conjunto de actividades realizadas para competir en un sector, dividiéndolas en dos categorías: en primera instancia, las relacionadas con la producción, venta, distribución y atención postventa; y en segunda instancia, aquellas que abastecen recursos humanos, tecnológicos, insumos e infraestructura.

Concluyendo que, una cadena productiva es un conjunto de procesos o actividades económicas, relacionados entre sí, que conforman un proceso productivo específico

y que involucran la interacción de una diversidad de actores sociales privados y públicos. Los eslabones que conforman la cadena productiva van desde la provisión de insumos y materias primas, la producción primaria, el acopio o recolección, la transformación primaria y/o secundaria, la distribución mayorista en los mercados nacionales o internacionales y la comercialización minorista. Participan también y con distinto énfasis la provisión de servicios de asistencia técnica, el financiamiento bancario y no bancario, las medidas de regulación y la provisión de materiales y servicios de logística de comercialización, etc.

### **Sostenibilidad productiva**

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2021), la sostenibilidad productiva implica una serie de transformaciones en el campo natural, económico, social, cultural e institucional, orientadas a un incremento duradero y equitativo que mejore la seguridad y calidad de vida humana, sin comprometer los recursos naturales ni comprometer las bases para el desarrollo futuro, buscando la armonía entre las dimensiones económica, ambiental y social.

Por su parte, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas (1987) conceptualiza el desarrollo sostenible como un proceso que permite satisfacer las demandas presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones venideras para atender sus requerimientos particulares.

En un enfoque más integral, Mejía & Rios (2013) destacan que la sostenibilidad debe considerar las condiciones económicas, ambientales y sociales, donde la capacidad de las organizaciones para mantenerse sostenible depende exclusivamente de su desempeño en estos tres estamentos clave (económicas, ambientales y sociales), facilitando a las empresas y otras organizaciones la evaluación y optimización de sus operaciones con el objetivo de adoptar un enfoque sostenible.

En este sentido, la agricultura sostenible desempeña un rol fundamental en el progreso, no solo como actividad económica y fuente de ingresos, sino también como proveedora y usuaria de servicios ambientales (ONU, 2021).

## **Mejoramiento de la competitividad**

Porter (1985, citado en Campo, 2020) define la competitividad como la aptitud de una empresa para fabricar y vender productos en condiciones ventajosas, destacándose en precio, calidad y oportunidad frente a sus competidores.

Para la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional (1985), una empresa se considera competitiva cuando es competente para producir bienes y servicios con estándares de calidad superiores y a costos más bajos que sus competidores, tanto a nivel del mercado interno como externo. La competitividad, en este contexto, se asocia al desempeño de rentabilidad de una empresa a largo plazo, así como a su capacidad para retribuir adecuadamente a su personal y maximizar el retorno para sus accionistas.

Para European Management Forum (1980), se considera que una empresa es competitiva cuando posee la capacidad de producir bienes y servicios de calidad superior a un costo inferior al de sus competidores, tanto en el ámbito nacional como internacional. La competitividad, en este sentido, está intrínsecamente vinculada a la rentabilidad sostenida a largo plazo, y constituye un reflejo de la capacidad de la empresa para garantizar una compensación equitativa a sus empleados, al mismo tiempo que optimiza los rendimientos financieros para sus accionistas.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2021): Para que una cadena productiva sea competitiva, es necesario que los agentes económicos se encuentren interconectados a nivel financiero, tecnológico y de capital, operando bajo principios de cooperación y equidad. Además, deben poseer la capacidad de adaptarse de forma ágil y eficiente a los cambios y exigencias del entorno del mercado.

## **Financiamiento de las cadenas productivas**

Para United States Agency International Development (2010): El financiamiento para cadenas productivas constituye una metodología analítica diseñada para proporcionar a las entidades financieras elementos orientadores que les permitan ampliar sus servicios hacia actores cuyo tamaño y dinámica comercial han limitado su acceso a crédito y a otros servicios financieros.

## CAPÍTULO III

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

**Naturaleza o tipo de la investigación:** La investigación es de tipo cualitativo; dado que, considera en sus variables, el análisis de la sostenibilidad de Procompite 1, a partir de las estrategias implementadas, así como, los objetivos alcanzados desde las estrategias implementadas y los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1; buscando aproximarse, a la comprensión de la situación y/o problemática social, desde un nivel subjetivo. Para ello, toma en cuenta información de fuente primaria, tales como documentos de gestión, información presupuestal a nivel institucional, informes y registros generados del Procompite 1; así como, información de fuente secundaria, como tesis y trabajos de investigación relacionados, ensayos y artículos.

**Forma de investigación:** Se trata de un estudio de caso; ya que, analiza la estrategia prioritaria del Estado: Procompite, implementado en la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante el periodo 2015 al 2022. Este estudio de caso, se podrá examinar desde tres ópticas: institucional, productiva empresarial y social; dado que, se analizarán las estrategias implementadas, el cumplimiento de sus objetivos propuestos, y los principales cambios en la vida de los ganadores; que permitirán, con los resultados obtenidos, identificar las potencialidades y los logros de la política, y, asimismo, profundizar de qué manera dicha política está contribuyendo en la ruta de promover el bienestar de las personas y de los colectivos (Tovar, 2021)

**Fuentes de información:** En la presente investigación se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias.

Fuentes primarias:

- a. Funcionarios y/o profesionales de la Gerencia Regional de Producción que han participado en la convocatoria, implementación y monitoreo del Procompite 1.

- b. Los documentos de gestión del Procompite:
  - Ley Orgánica de los Gobiernos regionales.
  - Documentos normativos del Procompite
  - Bases de concurso del Procompite
  - Documentos de convocatoria y selección de ganadores
  - Resoluciones de Aprobación de Implementación del Procompite
  - Informes de seguimiento
  - Informes de monitoreo y asistencia técnica a los emprendimientos financiados
  
- c. Presidentes de los AEO y socios ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa.

Fuentes secundarias:

Ensayos, informes, tesis y trabajos de investigación relacionados con la sostenibilidad, aumento de productividad y mejoramiento de las cadenas productivas, en lugares donde la inversión privada sea nula o limitada.

**Universo:**

La población o universo de estudio está conformado por las 4 asociaciones (agentes económicamente organizados):

- Asociación de pescadores artesanales anexo de Chaucalla Virgen del Rosario; con su plan de negocio, denominado: *Mejoramiento de extracción y comercialización del camarón en la asociación de pescadores artesanales anexo de Chaucalla Virgen del Rosario, distrito de Toro, provincia de La Unión, departamento de Arequipa* (Asociación de pescadores artesanales anexo de Chaucalla Virgen del Rosario, 2015).
  
- Asociación de productores de granos andinos ecológicos, con su plan de negocio, titulado *Mejoramiento del manejo e incremento de la producción y comercialización de la asociación de productores de granos andinos ecológicos, del distrito de Alca, provincia de La Unión, región Arequipa* (Asociación de productores de granos andinos ecológicos, 2015).

- Comunidad campesina de Pampamarca, con su plan de negocio, denominado *Mejora de las condiciones de producción y conservación de camélidos de la comunidad campesina de Pampamarca del distrito de Pampamarca* (Comunidad campesina de Pampamarca, 2015).
- Asociación de mujeres emprendedoras en producción y transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros productos, con su plan de negocio, denominado *Mejoramiento del procesamiento y la comercialización con la implementación de un centro de acopio y procesamiento de quinua orgánica, para la asociación de mujeres emprendedoras en producción y transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros productos, del distrito de Cotahuasi, provincia de La Unión, región Arequipa* (Asociación de mujeres emprendedoras en producción y transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros productos, 2015).

**Muestra:**

La muestra de la investigación se funda en un muestreo por criterio y conveniencia, conformado por productores y productoras que han tenido participación directa en la estrategia prioritaria, Procompite 1, como son:

- 03 presidentes de las asociaciones.
- 22 agentes económicamente organizados.
- 02 profesionales del equipo técnico que participaron en el proyecto.

**Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:**

En mérito a la forma de investigación adoptada y con el objeto de recolectar información, se han considerado las siguientes técnicas de investigación:

- Entrevistas semiestructuradas: La entrevista, como técnica de recojo de datos, posibilita el acceso a percepciones subjetivas y a la manera en que cada individuo construye y explica su interpretación de un fenómeno social (Tovar, 2021). En esa línea, adoptamos la modalidad semiestructural; ya que admite una estrategia heterogénea con preguntas cerradas previamente definidas y la incorporación, dentro del proceso, de preguntas abiertas que surgen a partir del diálogo libre y fluido con

los entrevistados. Dicha técnica y modalidad, coadyuvará a la obtención de respuestas cerradas, y a la generación confianza y flexibilidad en la comunicación entre las partes, lo cual, otorgará respuestas con alto índice de veracidad.

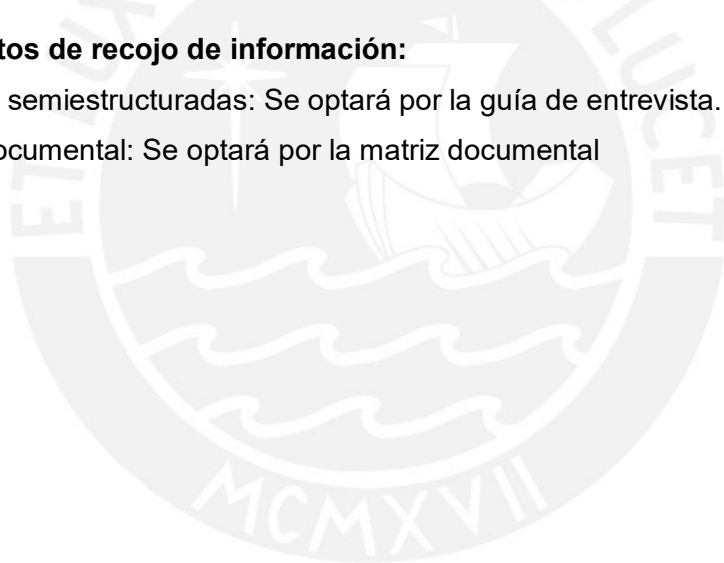
Para ello, se diseñaron diversos tipos de entrevistas cimentadas en una guía de preguntas, las cuales fueron aplicadas a los beneficiarios del Procompite 1 del distrito de La Unión; por lo que, se planificó visitar la zona donde se desarrollan los planes de negocio.

- Revisión documental: Permitirá acceder a los documentos normativos, ejecutivos y evaluativos, generados por la estrategia prioritaria; de suma importancia para el proceso de triangulación de la información.

**Instrumentos de recojo de información:**

Entrevistas semiestructuradas: Se optará por la guía de entrevista.

Revisión documental: Se optará por la matriz documental



**Variables y dimensiones clave:**

| <b>Preguntas Específicas</b>   | <b>Variables y/o dimensiones claves</b>  |
|--|--|
| <p>¿Las acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, han contribuido a alcanzar sus objetivos propuestos?</p>               | <p>Objetivos propuestos por Procompite 1</p> <p>Acciones desarrolladas por Procompite 1</p> <p>Objetivos alcanzados por Procompite 1</p> |
| <p>¿Las estrategias implementadas por Procompite 1, han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022?</p> | <p>Sostenibilidad de Procompite 1, a partir de las estrategias implementadas.</p> <p>Estrategias implementadas por Procompite 1</p>      |
| <p>¿Cuáles han sido los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa?</p>                           | <p>Principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite.</p>   |

| Preguntas Específicas   | Variables  | Definición  |
|---|--|---|
| ¿Las acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, han contribuido a alcanzar sus objetivos propuestos?               | Objetivos propuestos por Procompite 1                                      | Referido a la transferencia de conocimiento sobre las metas prescritas por la estrategia prioritaria, enmarcadas en el mejoramiento de la sostenibilidad y sostenibilidad de las cadenas productivas. |
|   | Acciones desarrolladas por Procompite 1                                    | Se refiere a las actividades que se han ejecutado por parte de los AEO y funcionarios del núcleo ejecutor, con el objeto de lograr los objetivos del Procompite 1.                                    |
|   | Objetivos alcanzados por Procompite 1                                      | Se refiere a la verificación de objetivos alcanzados en los planes de negocio de los AEO sujetos de derechos.   |
| ¿Las estrategias implementadas por Procompite 1, han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022? | Sostenibilidad de Procompite 1, a partir de las estrategias implementadas. | Se refiere a las estrategias formuladas por el Gobierno regional de Arequipa, consistente en la transferencia de bienes y capacitación y las estrategias formuladas por los AEO                       |
|   | Estrategias propuestas por Procompite 1.                                   | Referido a las estrategias empleadas tanto por los funcionarios del Gobierno regional de Arequipa como por los AEO, para lograr la sostenibilidad de los planes de negocio.                           |
| ¿Cuáles han sido los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa?                           | Principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite.            | Se refiere a los efectos sobre la calidad de vida, oportunidades de inclusión social y económica, y bienestar social.   |

| <b>Variables</b>   | <b>Indicadores</b>  |
|--|---|
| Objetivos propuestos por Procompite 1                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre capacitación de los objetivos.</li> <li>- Número de capacitaciones recibidas</li> <li>- Frecuencia sobre asistencia a las capacitaciones respecto a los objetivos.</li> </ul>  |
| Acciones desarrolladas por Procompite 1                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de acciones/actividades</li> <li>- Opinión de los actores sobre acciones/actividades</li> </ul>   |
| Objetivos alcanzados por Procompite 1                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de meses para cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Opinión sobre el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>  |
| Sostenibilidad de Procompite 1, a partir de las estrategias implementadas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre la sostenibilidad</li> <li>- Opinión sobre la contribución en la sostenibilidad</li> <li>- Opinión sobre factores que limitan la sostenibilidad.</li> </ul>  |
| Estrategias propuestas por Procompite 1                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de estrategias propuestas</li> <li>- Número de capacitaciones</li> <li>- Frecuencia sobre asistencia a las capacitaciones.</li> <li>- Opinión sobre las estrategias implementadas.</li> </ul>   |
| Principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre sus condiciones de vida, antes de Procompite 1.</li> <li>- Opinión sobre sus condiciones de vida, después de Procompite 1.</li> <li>- Opinión sobre los principales cambios en la vida</li> <li>- Opinión sobre la sostenibilidad y su contribución en el desarrollo de la localidad.</li> </ul> |

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El contacto directo con los agentes económicamente organizados y presidentes de las asociaciones de los distritos de Alca, Cotahuasi, Pampamarca y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, a través del instrumento de recojo de información, nos han aproximado acertadamente a la real situación técnica y social del Procompite 1, y reflejado con mayor certidumbre los efectos que generó la estrategia prioritaria.

En esa misma línea, el acercamiento con los funcionarios del GORE Arequipa, vinculados directamente con la ejecución del Procompite 1, permitió complementar y contrastar la información entregada por los usuarios y la prescrita en los documentos administrativos del cofinanciamiento.

Por ello, la presentación de la información se analiza teniendo en cuenta los lineamientos propuestos: **a.** Acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, que contribuyeron a alcanzar sus objetivos propuestos; **b.** Estrategias implementadas por Procompite 1, que han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022; y **c.** Principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa; que se plantearon sobre la base de las preguntas de investigación y variables definidas, lo cual permitirá comprobar las preguntas de investigación que se propone en el presente trabajo de investigación.

Con tal fin, se entrevistaron a veintidós (22) agentes económicamente organizados que forman parte de las asociaciones de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa y dos (2) funcionarios del GORE Arequipa.

El proceso de recepción de datos en el distrito de Alca, permitió visibilizar las características y comportamientos de los sujetos de derecho entrevistados; tal es así que, sus asociados

son agricultores y agricultoras locales por excelencia quienes, con más de 40 años de vida, han tenido limitaciones para acceder a una educación superior y favorables condiciones de vida, en términos de salud, acceso a servicios básicos y justicia. Los AEO de Alca, radicaron gran parte de su vida en la provincia, sin tener la posibilidad de trasladarse a ciudades desarrolladas dentro o fuera del país, lo que, lo que restringe sus intereses u oportunidades de desarrollo personal y profesional. Asimismo, al momento del recojo de la información, un sector de los AEO, presentó cierto desinterés, miedo y rechazo a la entrevista, por factores que desarrollaremos en el presente trabajo de investigación.

La recolección de datos de la asociación de Cotahuasi, integrada documentalmente por mujeres, transparentó la real situación en el que se ejecutó el plan de negocios. En el proceso, resultaba habitual y natural, la presencia imponente de los esposos, parejas o familiares varones de las asociadas, quienes intervenían en las respuestas entregadas y participaban en las preguntas realizadas. Resultando evidente que, un determinado grupo de varones en reemplazo de las usuarias, integraban material y perceptiblemente la asociación, siendo parte de la ejecución del plan de negocio.

La Comunidad Campesina de Pampamarca constituye un ejemplo representativo de la organicidad comunitaria. Si bien, no todos los miembros de la Comunidad Campesina de Pampamarca integraron la asociación, es importante resaltar que gran parte de ellos sí. Los sujetos de derecho se clasifican en el grupo etario de adulto mayor, agricultores locales por excelencia, dedicadas también a la ganadería y pesca artesanal para su subsistencia. Caracterizados por la cohesión y alianza comunal, así como, con el compromiso de cumplimiento de roles y respecto en su comunidad.

Finalmente, del recojo de datos de la Asociación del distrito se advirtió que la misma estaba constituida principalmente por pescadores y vecinos de la jurisdicción, quienes han tenido limitaciones para concluir su educación básica regular o acceder a una educación superior. Asimismo, los AEO entrevistados no cuentan con acceso a los servicios básicos, de salud e incluso a una adecuada infraestructura vial, generando ésta última, un estado de aislamiento de los sujetos de derecho respecto a la capital provincial.

Siendo así, procedemos a desarrollar los tres lineamientos abordados en la presente investigación, con el objeto de analizar los factores que han contribuido o limitado la sostenibilidad de los planes de negocio desarrollados en la provincia de La Unión.

#### 4.1. LINEAMIENTO 1:

##### **ACCIONES DESARROLLADAS POR PROCOMPITE 1, EN LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, QUE CONTRIBUYERON A ALCANZAR SUS OBJETIVOS PROPUESTOS.**

En este segmento se analiza e interpreta los resultados y hallazgos relacionados con la pregunta específica: ¿Las acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, han contribuido a alcanzar sus objetivos propuestos?; por ello, el presente lineamiento está enfocado en obtener información sobre las principales acciones que ejecutaron los socios y socias en sus planes de negocio, y corroborar si las mismas contribuyeron en la consecución de los objetivos establecidos por la estrategia prioritaria desarrollada por el GORE Arequipa.

Con este fin, el presente lineamiento alberga tres variables clave, la primera de ellas enfocada a los objetivos propuestos por Procompite 1, lo cual configura una pieza básica para la ejecución de la estrategia prioritaria en la provincia de La Unión. Para ello, se realizó una selección de las preguntas de nuestro instrumento, de acuerdo a la variable planteada:

- ¿Conoce usted los objetivos de Procompite 1?
- ¿Podría mencionarme los objetivos del Procompite 1?
- ¿Ha recibido usted, capacitación sobre los objetivos del Procompite 1?
- ¿Cuántas capacitaciones ha recibido sobre los objetivos del Procompite 1?
- ¿Con qué frecuencia ha asistido a las capacitaciones sobre los objetivos del Procompite 1?

Como se advierte las preguntas antes descritas, guardan estrecha relación entre sí mismas; ya que, previo a conocer cuáles fueron las acciones que desarrollaron los AEO a fin de cumplir con los objetivos de Procompite, resulta fundamental establecer si estos (AEO) conocían o fueron instruidos sobre los referidos objetivos de la estrategia prioritaria; por ello, en la presente también, se estructura y valora la data sobre la participación de los socios y socias en las capacitaciones que tuvieron como finalidad, formar y sensibilizar a

los AEO con los objetivos del Procompite 1, y la frecuencia de su participación en las mismas.

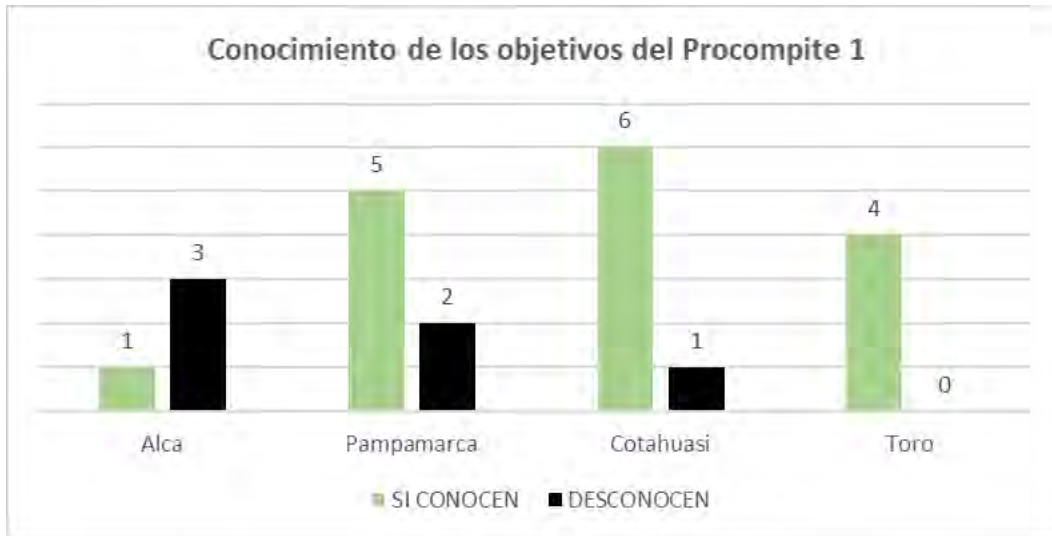
Ahora bien, como se ha mencionado durante el desarrollo de la presente investigación, el conocimiento de los objetivos preestablecidos, termina siendo fundamental, porque permite a todos los involucrados, tanto a los AEO como al núcleo ejecutor, no solo conocer específicamente lo que se pretende lograr con el cofinanciamiento del Procompite, sino también, habilita anteladamente, formular estrategias adecuadas que respondan a las necesidades de las cadenas productivas, y que luego, se vean reflejadas en correctas y acertadas acciones que coadyuven en la consecución de los objetivos propuestos. Siendo que, el conocimiento y su transferencia oportuna a los sujetos de derecho y núcleo ejecutor, podría evitar demoras y contrariedades en la implementación de sus planes de negocio; y con ello, asegurar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos por la estrategia prioritaria Procompite, por parte de los agentes económicamente organizados.

En esa línea y bajo los preceptos abordados, se analiza en la presente, el nivel de conocimiento sobre los objetivos del Procompite 1 y las acciones desarrolladas para la consecución de los objetivos por parte de los agentes económicamente organizados de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, beneficiarios de la estrategia prioritaria implementada por primera vez por el GORE Arequipa.

Para ello, se entrevistaron a veintidós AEO, entre socios, socias y presidentes (19 socios y 3 presidentes), de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, a quienes se le consultó respecto al conocimiento sobre los objetivos de Procompite 1, advirtiéndose notables diferencias entre cada una de las asociaciones, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

**Figura n.º 5**

*Conocimiento de los objetivos del Procompite, de forma general*



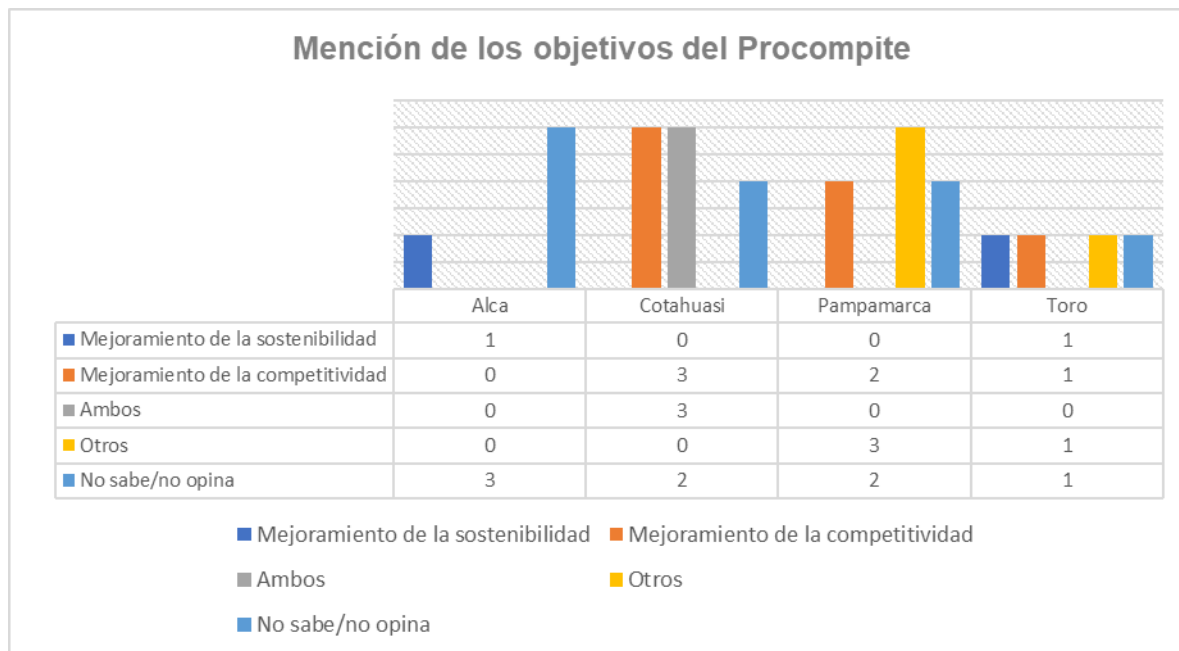
Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Tal como se advierte, las asociaciones pertenecientes a los distritos de Cotahuasi, Toro y Pampamarca, presentan mayor incidencia de conocimiento de los objetivos establecidos por Procompite 1, en comparación con la asociación del distrito de Alca, en donde ninguno de los asociados entrevistados, a excepción del presidente, reconoce los objetivos de la estrategia prioritaria.

Pese a ello, la respuesta primigeniamente entregada por parte de nuestros entrevistados sobre el conocimiento de los objetivos fue mutando, en algunos casos, conforme indagamos y profundizamos sobre el contenido de los mismos, tal y como se aprecia a mayor detalle, en la tabla n.º 9, obrante en la sección de anexos del presente, en donde parte de los socios y socias quienes afirmaron conocer los objetivos, cambiaron de posición y titubeantes dieron respuestas que distaban con los correctos objetivos del Procompite 1, conforme también se advierte en el siguiente gráfico:

**Figura n.º 6**

*Mención de los objetivos del Procompite, de forma general*



Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Tal es el caso de la Comunidad Campesina de Pampamarca quienes pese a declarar en primera instancia, conocer los objetivos del Procompite 1, no lograron, a excepción de dos asociados, mencionar el contenido de los mismos, dando respuestas que no guardaban relación con lo consultado y que denotaban, claramente, una confusión del alcance final del Procompite, conforme se advierte de las respuestas de los sujetos 12 y 14, quienes refirieron respectivamente lo siguiente:

Sujeto 12: *“Los objetivos del Procompite 1 es mejorar nuestra tierra en conjunto y en sociedad para sobresalir”*

Sujeto 14: *“Los objetivos del Procompite 1, son chapar algunas vicuñas y también arrear, unir a los socios”*

De esta manera, se advierte que gran parte de los comuneros de la Comunidad Campesina de Pampamarca (AEO), confundieron las actividades o funciones propias que desarrollaban de su plan de negocio con los objetivos del Procompite 1, lo que genera consecuencias

adversas, ya que, al considerar que Procompite cofinanció su plan de negocio con el único propósito de coadyuvar con el cumplimiento de su labor, y más no para lograr el mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad de su cadena productiva, crea un escenario en donde los AEO simplemente se limitan a cumplir roles determinados por el plan de negocio, los mismos que no necesariamente se vinculan con el objetivo de la estrategia prioritaria.

Por su parte, dos de los cuatros entrevistados de la asociación de pescadores artesanales del anexo de Chaucalla, Virgen del Rosario del distrito de Toro, entre asociados y presidente, lograron reconocer correctamente los objetivos del Procompite 1, mientras que los demás, entregaron información incorrecta o declararon no conocer los objetivos del Procompite.

En cuanto a la asociación de productores de granos andinos ecológicos de Alca, la situación se mantiene firme, ya que ninguno de los socios y socias, lograron identificar los objetivos del Procompite, a excepción de su presidente; sobre ello, es importante mencionar que el desconocimiento de los objetivos por parte de los socios de Alca se subsume a una variedad de razones, entre las más principales, la débil cohesión asociativa, la falta de interés y/o participación directa en la toma de decisiones por parte de los asociados, quienes en algunos casos, fueron convocados para completar el número mínimo de asociados para cumplir con los requisitos del fondo concursable de Procompite, conforme lo refiere el sujeto 3:

*“Desde el inicio pude anotarme para llegar a la meta, para inscribirnos, en vez de un ancianito, porque si no iba a rebotar. Yo no sabía nada, no sabía a fondo. El presidente me dijo que me anotara, y después me enteré que tenía que dar una cuota, pero esa información me dio otras personas. No llegué a dar dinero y me salí. Además, me dijo que si nos entregaban el tractor me dijeron que no me iba a beneficiar en nada”.*

Mientras que el otro grupo de asociados, con nulo conocimiento de los objetivos a alcanzar, solo se limitaron a seguir el plan de negocio que ejecutaban los miembros de la directiva, quienes, por declaración de los propios asociados, poseían intereses particulares, conforme detallaremos adelante, más ampliamente.

Diferente escenario, se presentó con la información recogida de las siete entrevistadas (os), entre asociados y presidenta, de la asociación de mujeres emprendedoras en producción, transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros del distrito de Cotahuasi, quienes, en contraste con las demás asociaciones, sí mostraron por sus asociadas o por quienes las representaban, tener conocimiento sobre los objetivos del Procompite 1, siendo que solo una de las entrevistadas no cumplió con responder lo solicitado.

Conforme se evidencia de la información recogida, los asociados que lograron reconocer los objetivos del Procompite, refieren que los mismos se sostienen (indistintamente o en conjunto) en el mejoramiento de la sostenibilidad y de la competitividad, tal como lo refiere el sujeto 8:

*“Los objetivos son mejorar en cuanto a la asociación o sus ventas de sus productos procesados en el mercado ya sea a nivel nacional, vender más”*

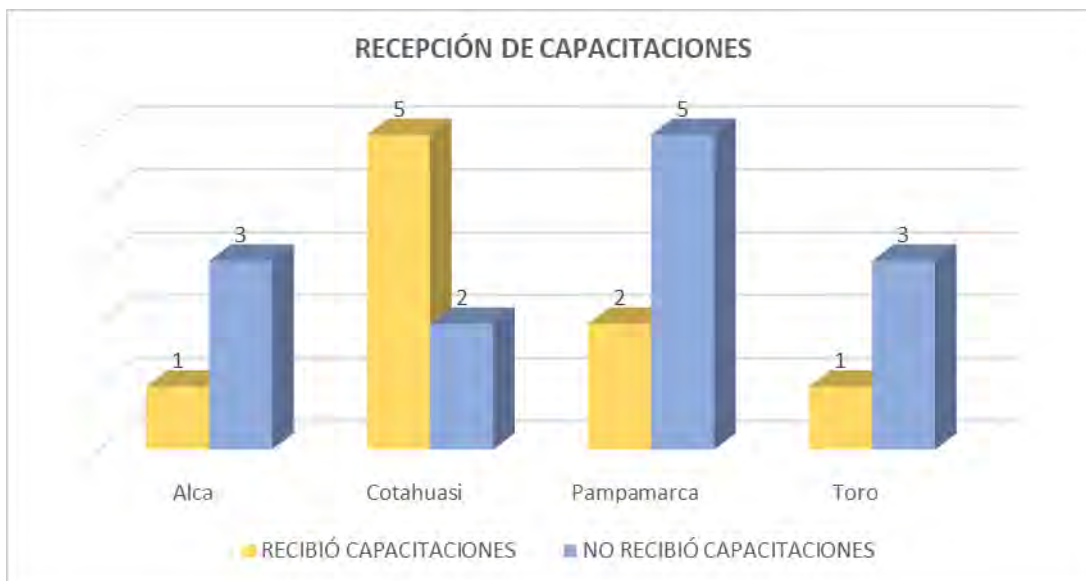
O lo precisado, por el presidente (sujeto 19) de la Asociación de pescadores artesanales del anexo de Chaucalla, Virgen del Rosario, del distrito de Toro, quien sostiene:

*“Que, los objetivos del Procompite son mejorar la calidad de vida de los pescadores y también mejorar la captura de los camarones, vender más que otros pescadores”*

Pese a ello, lo cierto es que, existe evidencia clara y concreta del alto desconocimiento, en forma general, de los objetivos de la estrategia prioritaria por parte de los asociados y asociadas de la provincia de La Unión, situación que se vincula estrechamente con las capacitaciones que recibieron las asociaciones ganadoras. En esa línea, se tiene a la asociación de mujeres emprendedoras en producción, transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros del distrito de Cotahuasi, quienes en gran parte, refirieron haber recibido y participado en las capacitaciones desarrolladas, lo cual explica la razón del por qué las asociadas o sus representantes, conocen los objetivos del Procompite, en comparación con las demás asociaciones de Toro, Pampamarca y Alca, quienes refieren, en gran escala, no haber recibido capacitaciones sobre los objetivos del Procompite 1, conforme se detalla en el gráfico n.º 7:

**Figura n.º 7**

*Recepción de capacitaciones sobre los objetivos*



Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Asimismo, en cuanto al número de capacitaciones recibidas, existe un común denominador entre las asociaciones Toro, Pampamarca y Alca, quienes refieren haber recibido menos de cinco capacitaciones durante la ejecución del proyecto, en contraste con la asociación de mujeres emprendedoras en producción, transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros del distrito de Cotahuasi, quienes conforme se evidencia de la tabla n.º 10 adjuntada a los anexos del presente trabajo de investigación, es la única asociación en donde algunas de sus socias han recibido más de cinco capacitaciones, lo que corrobora y coincide con el nivel de conocimiento que tienen las mismas respecto a los objetivos del Procompite.

Dicha situación, se ve reforzada con la asistencia de los asociados a las capacitaciones brindadas, conforme se aprecia de la referida tabla, son las socias de la asociación del distrito de Cotahuasi, quienes muestran mayor compromiso en la participación de las capacitaciones, siendo que de las cinco AEO, entre socias y presidenta, quienes recibieron capacitaciones, más del cincuenta por ciento indicaron que “siempre” acudieron a las capacitaciones y las demás con una frecuencia intermitente o “a veces”. Por su lado, las asociaciones de Toro, Pampamarca y Alca, tuvieron una participación discontinua, esto es,

que, pese a las capacitaciones ofrecidas, nunca participaron íntegramente en todas ellas, lo que se traduce en la falta de compromiso o interés de conocer el verdadero propósito del cofinanciamiento; lo que ha conllevado, a ejecutar su plan de negocio sin tener claridad por parte de la totalidad de los asociados de los objetivos que debían cumplir en razón del cofinanciamiento del GORE Arequipa.

Ahora bien, conforme se mencionó *ut supra*, conocer los objetivos del Procompite 1 por parte de los sujetos de derechos, resulta fundamental, porque no permite perder el enfoque final del plan de negocio por parte de los AEO; siendo que, para fines del presente, se ha determinado, en razón de la revisión bibliográfica, que los objetivos del Procompite 1, se sustentan en:

- Mejorar la competitividad de las cadenas productivas, y
- Lograr el desarrollo sostenible de las cadenas productivas.

Tal es así que, el Ministerio de la Producción (2019) advierte, acerca de los objetivos del Procompite:

La estrategia de Procompite tiene por finalidad incentivar el desarrollo y la sostenibilidad de las propuestas productivas elaboradas con el fin de que obtengan mayor competitividad y sostenibilidad a través de la adopción de tecnología e innovación en sus procesos productivos” (Ministerio de la Producción, 2019)

Asimismo, la Ley n.º 29337, ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, y su reglamento mediante Decreto Supremo n.º 103-2012-EF, establece que:

La ejecución de iniciativas de apoyo a la competitividad productiva que tienen el objeto de mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Puede considerar transferencias de equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales en beneficio de agentes económicos organizados exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva.

Por su parte, de la revisión documental, las bases del Procompite 1, formuladas y aprobadas por el GORE Arequipa (2015), precisa que:

El programa de PROCOMPITE 1, busca mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, transferencia tecnológica, con el apoyo de fondos concursable y la implementación, con lo que se busca finalmente mejorar el nivel y la calidad de vida de los beneficiarios de la zona de influencia del proyecto.

En esa línea, se tiene también lo manifestado por el coordinador del Procompite 1, funcionario del GORE Arequipa, quien precisa:

*“El primer objetivo: es mejorar la competitividad de las cadenas productivas; el segundo: incrementar la rentabilidad de las asociaciones a través de las transferencias de infraestructura y maquinaria, y todo lo que el Procompite puede entregarles a ellos; el tercero: Fortalecer la sostenibilidad de estas cadenas productivas; cuarto: mejorar la calidad de vida de todos los productores; quinto: mejorar la asociatividad; sexto: Lograr el cofinanciamiento no reembolsable de estas iniciativas o planes de negocio de ellos”*

Por tanto, los hallazgos demuestran que existe un predominante desconocimiento de los objetivos de la estrategia prioritaria implementada por el GORE Arequipa, atribuible a la falta de capacitación y/o de compromiso en la asistencia a las mismas; sin embargo, una particularidad a resaltar, es que la totalidad de los presidentes entrevistados, sí tenían claridad de los objetivos del Procompite, lo que nos conlleva a determinar que también existieron deficiencias a nivel interno en las asociaciones, que impidieron la transmisión de conocimientos de sus presidentes a los asociados, ya sea, por falta de consolidación de las asociaciones, por el bajo interés de los asociados o por los intereses individuales de determinados grupos, lo que ha ocasionado que los planes de negocios desarrollados en la provincia de La Unión, hayan iniciado actividades sin tener certeza de los objetivos finales a cumplir, como son el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de la cadena productiva.

Asimismo, integramos la información obtenida de la primera variable del primer lineamiento con la segunda variable, referida a las acciones desarrolladas por Procompite 1; para ello, se agruparon en la tabla n.º 9, las siguientes preguntas:

- ¿Qué acciones/actividades ha ejecutado para lograr los objetivos del Procompite 1?
- ¿Quiénes son los actores/personas que han desarrollado dichas acciones/actividades?
- ¿Qué piensa usted acerca de esas acciones o actividades desarrolladas?

Siendo que, dichas interrogantes se relacionan con los resultados obtenidos en la primera variable; ya que, una vez analizados los datos sobre el conocimiento que tienen los AEO acerca de los objetivos de Procompite 1, corresponde conocer cuáles son las acciones que desarrollaron los sujetos de derecho, a fin de alcanzar el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de la cadena productiva, así como, conocer también quienes fueron los que ejecutaron dichas acciones; y en último término, saber qué opinan los usuarios respecto a la ejecución de las mismas. Como consecuencia del referido análisis, podremos comprender con mayor claridad, si las acciones que desarrollaron los AEO, coadyuvaron en la consecución de los objetivos de Procompite o por el contrario limitaron la ejecución de las mismas.

En esa línea, se advierte de la tabla n.º 11, que trece de los veintidós entrevistados, refieren como principal acción para el cumplimiento de los objetivos de Procompite, la distribución de roles dentro de la asociación, esto es que los asociados, en gran parte, consideraban que cumplir su labor dentro de la asociación era la única obligación que tenían durante el periodo de ejecución del plan de negocios; y ello se explica y relaciona con el alto desconocimiento que ostentaban los AEO sobre los objetivos del Procompite; por lo que, resulta irrisorio exigirle a los mismos la ejecución de acciones tendientes a alcanzar el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad, cuando estos, consideraban que realizar sus actividades ordinarias, era suficiente para cumplir con Procompite.

**Tabla n.º 11**

*Acciones desarrolladas para el logro de los objetivos de Procompite 1.*

| Acciones/actividades de Procompite 1 |            |  | Acciones ejecutadas | Actores ejecutores | Valoración |
|--------------------------------------|------------|--|---------------------|--------------------|------------|
| <b>Sujeto de derecho</b>             | Alca       | Distribución de trabajos en la asociación  | 1                   |                    |            |
|                                      |            | Mejorar la producción                      | 0                   |                    |            |
|                                      |            | No realicé ninguna acción                  | 2                   |                    |            |
|                                      | Cotahuasi  | Distribución de trabajos en la asociación  | 3                   |                    |            |
|                                      |            | Mejorar la producción                      | 1                   |                    |            |
|                                      |            | No sabe/no opina                           | 0                   |                    |            |
|                                      | Pampamarca | No realicé ninguna acción                  | 2                   |                    |            |
|                                      |            | Distribución de trabajos en la asociación. | 7                   |                    |            |
|                                      |            | Mejorar la producción                      | 0                   |                    |            |
|                                      |            | No sabe/no opina                           | 0                   |                    |            |
|                                      | Toro       | Otros                                      | 0                   |                    |            |
|                                      |            | Distribución de trabajos en la asociación. | 0                   |                    |            |
|                                      |            | Mejorar la producción                      | 1                   |                    |            |
|                                      |            | No sabe/no opina                           | 0                   |                    |            |
| <b>Presidentes</b>                   | Otros      | 2  |                     |                    |            |
|                                      | Alca       | Distribución de trabajos en la asociación  |                     |                    |            |
|                                      | Cotahuasi  | Distribución de trabajos en la asociación. |                     |                    |            |
|                                      | Toro       | Mejorar la producción                      |                     |                    |            |
| <b>Sujetos de derecho</b>            | Alca       | AEO  | 2                   |                    |            |
|                                      |            | Funcionarios del GORE y AEO                | 1                   |                    |            |
|                                      |            | Otros                                      | 0                   |                    |            |
|                                      | Cotahuasi  | AEO (presidente y socios)                  | 2                   |                    |            |
|                                      |            | Funcionarios del GORE y AEO                | 2                   |                    |            |
|                                      |            | Otros                                      | 2                   |                    |            |
|                                      | Pampamarca | AEO (presidente y socios)                  | 7                   |                    |            |
|                                      |            | Funcionarios del GORE y AEO                | 0                   |                    |            |
|                                      |            | Otros                                      | 0                   |                    |            |
|                                      | Toro       | AEO (presidente y socios)                  | 1                   |                    |            |
|                                      |            | Funcionarios del GORE y AEO                | 1                   |                    |            |
|                                      |            | Otros                                      | 1                   |                    |            |
| <b>Presidentes</b>                   | Alca       | AEO  |                     |                    |            |
|                                      | Cotahuasi  | AEO  |                     |                    |            |
|                                      | Toro       | Funcionarios del GORE y AEO                |                     |                    |            |
| <b>Sujetos de derecho</b>            | Alca       | Conforme                                   | 0                   |                    |            |
|                                      |            | Disconforme                                | 0                   |                    |            |
|                                      |            | No sabe / no opina                         | 3                   |                    |            |
|                                      | Cotahuasi  | Conforme                                   | 4                   |                    |            |
|                                      |            | Disconforme                                | 0                   |                    |            |
|                                      |            | No sabe / no opina                         | 2                   |                    |            |
|                                      | Pampamarca | Conforme                                   | 1                   |                    |            |
|                                      |            | Disconforme                                | 3                   |                    |            |
|                                      |            | No sabe / no opina                         | 3                   |                    |            |
|                                      | Toro       | Conforme                                   | 2                   |                    |            |
|                                      |            | Disconforme                                | 0                   |                    |            |
|                                      |            | No sabe / no opina                         | 1                   |                    |            |
| <b>Presidentes</b>                   | Alca       | Disconforme                                |                     |                    |            |
|                                      | Cotahuasi  | Conforme                                   |                     |                    |            |
|                                      | Toro       | Disconforme                                |                     |                    |            |

Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Tal es el caso de la Comunidad campesina de Pampamarca, quienes realizaron actividades tendientes a la consecución de los objetivos del Procompite 1, basadas únicamente en la distribución de labores de su plan de negocio, conforme lo declara el sujeto 13:

*“Todos los comuneros, hacemos el chaku. Todavía lo tenemos en reserva”*

Sin embargo, éstas por si mismas, no resultaron suficientes para mejorar la sostenibilidad y competitividad de su cadena productiva, no obstante, bajo la percepción de muchos AEO entrevistados, se consideró que con su actuación se había cumplido con los objetivos del Procompite 1. Por lo que, en este escenario se resalta la importancia de interiorizar los objetivos del Procompite, a fin de que, los sujetos de derecho direccionen sus acciones, no solo a cumplir con las funciones del plan de negocio, sino también, acciones que generen a mediano y largo plazo, rentabilidad financiera y creen valor ambiental, social y económico.

Por otro lado, en cuanto a las asociaciones de Alca, Cotahuasi y Toro, podemos advertir dos factores homogéneos consistentes en: **a.** la existencia de socios y socias no participes de la ejecución de acciones tendientes al logro de los objetivos del Procompite, lo cual se funda principalmente en la inscripción de socios (asociaciones de Alca y Toro) con el único propósito de cumplir con el número mínimo requerido de personas para participar en el fondo concursable de Procompite 1, lo que conllevó a que su participación sea exigua o en algunos casos nula, dado el poco interés que tenían sobre la ejecución de proyecto, conforme se evidencia de lo refirió por el sujeto 22:

*“yo era socia, pero por mi esposo, no sé en realidad qué acciones, mi esposo se encargaba, yo me vine a Arequipa y allá él pesca, no sé qué hicieron”.*

**b.** La derivación de responsabilidad a otras personas, conforme se evidencia de las entrevistas los AEO, en determinamos casos, desplazaban sus obligaciones a los presidentes, socios activos e incluso a terceros (no miembros de la asociación), conforme lo refiere el sujeto número 07 y 21, respectivamente:

*Sujeto 07: “Quienes ejecutaron las acciones eran mayormente las personas interesadas y algunos socios”*

*Sujeto 21: “Quienes ejecutaron las acciones eran todos en conjunto, el presidente más que todo”.*

Al respecto, es importante resaltar que la asociación de Mujeres Emprendedoras en producción transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros productos, del distrito de Cotahuasi, nació bajo el propósito de empoderar a las mujeres en el sector empresarial y financiero, razón por la cual, el GORE Arequipa, les otorgó un puntaje adicional en la calificación del fondo concursable; no obstante, a raíz del trabajo de campo realizado para el presente trabajo de investigación, se pudo constatar, que en algunos casos, que eran los esposos, convivientes o hermanos, quienes asumían la participación activa en la asociación, lo que nos llevó a concluir que se utilizaron mecanismos deshonestos, a fin de beneficiarse con el cofinanciamiento de la estrategia prioritaria, conforme se evidencia del sujeto 5:

*“No tuve ninguna actividad o acción, todo lo hizo mi esposo Flavio; y muchos esposos de las otras socias, la que sabe todo eso de los socios es Rosmery”*

Situación que se reforzó con las entrevistas de las demás socias, a quienes, a pesar de requerirles su exclusiva presencia, siempre estuvieron acompañadas por sus esposos, convivientes o familiares varones, los cuales intervenían constantemente en las respuestas ofrecidas, denotándose que quienes manejaban y ejecutaban el plan de negocios de la asociación de Mujeres Emprendedoras, eran los varones en gran medida.

Por otro lado, se recogió también, información tendiente a conocer la valoración por parte de los AEO, respecto a las acciones ejecutadas; en esa línea, se advierte que tres de las cuatro asociaciones, entre ellas, Alca, Pampamarca y Toro, muestran su disconformidad respecto al desarrollo de las mismas, considerando principalmente, que no ejecutaron acciones por:

- a. No tener una participación directa en el plan de negocios,
- b. No tener claridad de los objetivos a alcanzar,
- c. Por falencias de la asociación a nivel interno, y
- d. Deficiencias en la transferencia de bienes de capital por parte de GORE Arequipa.

Conforme lo sostiene el presidente de la asociación de Alca:

*“(…) Ha habido mucha falencia, de ambas partes, pero más del Estado que nos ha brindado el dinero, porque ese es el fin para lograr las metas propuestas, ya sea en la obtención de maquinaria o transferencia de tecnología en los beneficios que el estado nos brinda por el Procompite”.*

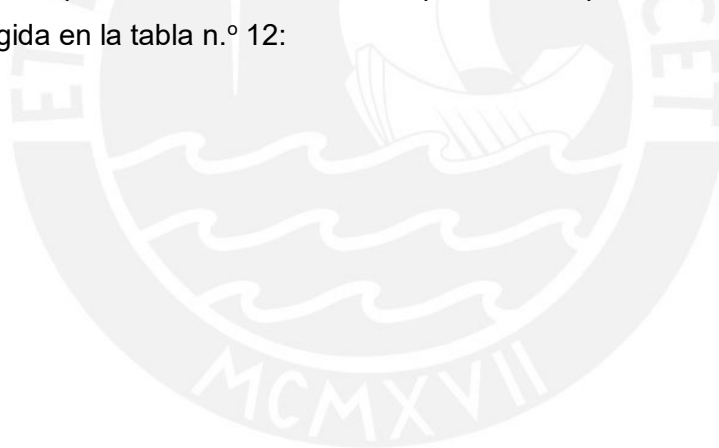
No obstante, los AEO entrevistados de la asociación de Cotahuasi, en contraste con las anteriores asociaciones, sí se encontraban conformes con las acciones que ejecutaron para alcanzar los objetivos del Procompite, pero son conscientes que no fueron suficientes, ya que la falta de identificación de mercados para vender sus productos procesados y otros factores, que desarrollaremos más adelante, impidieron el cumplimiento de los objetivos del Procompite, y generaron la paralización de sus actividades.

Por tanto, los hallazgos sobre las acciones desarrolladas para el logro de los objetivos de Procompite, nos demuestra que los AEO subsumieron dichas actividades en la distribución de roles o funciones dentro de su asociación o comunidad, siendo que, no ejecutaron actividades adicionales, diferentes de lo anteriormente realizado, que les permitiera mejorar la sostenibilidad y competitividad de su cadena productiva, y es que, dada las realidades advertidas en cada una de las asociaciones, resulta fantasioso considerar que los mismos quisieran proyectarse a medio o largo plazo, a fin de obtener rentabilidad, competitividad y valor social y ambiental, cuando no existe dentro de las asociaciones una participación real y activa de los socios (solidez orgánica), o que aun existiendo, no tienen claridad de los objetivos que deben alcanzar.

Finalmente, integramos la información obtenida con la tercera variable del lineamiento propuesto, referida a los objetivos alcanzados del Procompite 1; para ello, se agruparon en la tabla n.º 12, las respuestas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos se han cumplido, en su plan de negocio?
- ¿En cuánto tiempo se ha cumplido los objetivos, en su plan de negocio?

Siendo que, las mencionadas preguntas se relacionan correlativamente con las variables desarrolladas líneas arriba; ya que, con los hallazgos encontrados de la primera y segunda variable, referidos al conocimiento de los objetivos del Procompite y las acciones realizadas para la consecución de los mismos, respectivamente, corresponde en este estadio, saber qué objetivos del Procompite 1 lograron alcanzarse, así como, el plazo en el que los agente económicamente organizados (AEO) lo consiguieron; a efecto de determinar si las asociaciones de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, a la fecha del levantamiento de información (2022) consiguieron mejorar la sostenibilidad y competitividad de la cadena productiva; para ello, se estructura la información recogida en la tabla n.º 12:



**Tabla n.º 12**

*Objetivos del Procompite 1 alcanzados*

| Objetivos alcanzados |                                   | Objetivos alcanzados   | Intervalo de tiempo |
|----------------------|-----------------------------------|--|---------------------|
| Sujeto de derecho    | Alca                              | Mejoramiento de la sostenibilidad                                      | -                   |
|                      |                                   | Mejoramiento de la competitividad                                      | -                   |
|                      |                                   | No lo sé   | 1                   |
|                      |                                   | Ninguno  | 2                   |
|                      | Cotahuasi                         | Mejoramiento de la sostenibilidad                                      | -                   |
|                      |                                   | Mejoramiento de la competitividad                                      | 3                   |
|                      |                                   | No lo sé   | 2                   |
|                      |                                   | Ninguno  | 1                   |
|                      | Pampamarca                        | Mejoramiento de la sostenibilidad                                      | -                   |
|                      |                                   | Mejoramiento de la competitividad                                      | 1                   |
|                      |                                   | No lo sé   | 2                   |
|                      |                                   | Ninguno  | 4                   |
| Toro                 | Mejoramiento de la sostenibilidad | -  |                     |
|                      | Mejoramiento de la competitividad | 1  |                     |
|                      | No lo sé                          | 1  |                     |
|                      | Ninguno                           | 1  |                     |
| Presidentes          | Alca                              | Ninguno  |                     |
|                      | Cotahuasi                         | Mejoramiento de la sostenibilidad<br>Mejoramiento de la competitividad |                     |
|                      | Toro                              | Mejoramiento de la competitividad<br>Mejoramiento de la sostenibilidad |                     |
| Sujetos de derecho   | Alca                              | >= 2 años  | 0                   |
|                      |                                   | < 2 años   | 0                   |
|                      |                                   | No se alcanzaron los objetivos   | 2                   |
|                      |                                   | No lo sé   | 1                   |
|                      | Cotahuasi                         | >= 2 años  | 0                   |
|                      |                                   | < 2 años   | 3                   |
|                      |                                   | No se alcanzaron los objetivos   | 1                   |
|                      |                                   | No lo sé   | 2                   |
|                      | Pampamarca                        | >= 2 años  | 0                   |
|                      |                                   | < 2 años   | 1                   |
|                      |                                   | No se alcanzaron los objetivos   | 4                   |
|                      |                                   | No lo sé   | 2                   |
| Toro                 | >= 2 años                         | 1  |                     |
|                      | < 2 años                          | 0  |                     |
|                      | No se alcanzaron los objetivos    | 1  |                     |
|                      | No lo sé                          | 1  |                     |
| Presidentes          | Alca                              | No se alcanzaron los objetivos   |                     |
|                      | Cotahuasi                         | 2 años   |                     |
|                      | Toro                              | 2 años   |                     |

Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

En esa línea, conforme se advierte de la tabla n.º 12, luego de haberles explicado a los AEO sobre cuáles son los objetivos del Procompite, asociaciones como Alca y Pampamarca, coincidieron mayoritariamente en que no habían cumplido con alcanzar el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de su cadena productiva. Tal es el caso de la asociación de Alca, quien a la fecha del recojo de información no se encontraba realizando actividades, a causa de la desintegración de la asociación, quien pese a no cumplir con los objetivos de Procompite 1, se encontraba en posesión de los bienes entregados por la estrategia prioritaria, los mismos que eran utilizados para fines personales del presidente, conforme lo menciona el sujeto 3:

*“Quienes manejaban todo era un comité que manejaba el señor Jaime (presidente), uno del anexo de Tomepampa, de Luichu y un pequeño; además no sé si se cumplieron los objetivos, el presidente se llevó toda la maquinaria”.*

En ese orden de ideas, resulta materialmente imposible que la asociación de Alca, haya alcanzado los objetivos de mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de su cadena productiva, cuando su plan de negocios denominado *Mejoramiento del manejo e incremento de la producción y comercialización de la asociación de productores de granos andinos ecológicos, del distrito de Alca, provincia de La Unión, región Arequipa* (Asociación de productores de granos andinos ecológicos, 2015), no logró ni siquiera consolidar su sostenibilidad, en razón de las causas que desarrollaremos ampliamente en el lineamiento segundo.

Asimismo, conforme se advierte de la tabla materia de análisis, seis de los siete AEO entrevistados de la Comunidad campesina de Pampamarca, sostuvieron a la fecha del recojo de información, que no se logró alcanzar los objetivos del Procompite; dado que, habían paralizado actividades (incluso antes de la pandemia Covid-19) al tener acumulados productos (lana) que no habían podido comercializar debido a la falta de mercados; por lo que, bajo este escenario no se puede sostener que la Comunidad Campesina de Pampamarca, mejoró su sostenibilidad y competitividad, ya que por la propia declaración de los comuneros no percibieron un crecimiento económico, progreso social y equilibrio medioambiental con sus planes de negocio.

En cuanto a las asociaciones de Cotahuasi y Toro, advertimos un escenario distinto, si bien en ambas asociaciones los AEO continuaban ejecutando acciones del plan de negocio, no

obstante, se pudo identificar del trabajo de campo que, el beneficio tanto económico como social, no se distribuía para los legítimos asociados primigeniamente inscritos, sino a un sector de los AEO o incluso, a terceros ajenos a la asociación. Tal es el caso de la asociación de Cotahuasi, en donde se advirtió considerablemente la presencia activa de los esposos, convivientes o familiares de las asociadas, quienes fueron desde el inicio los principales propulsores en la ejecución de plan de negocio, desplazando la participación de las mujeres a un segundo plano, manteniendo la brecha de género en el ámbito empresarial; en esa misma línea, al momento del recojo de información se advirtió que en la asociación de Cotahuasi, las AEO utilizaban de manera independiente los bienes transferidos por el núcleo ejecutor, para obtener el producto y venderlo, quedando relegada postcovid la sostenibilidad del plan de negocio en su esencia asociativa, convirtiéndolo por la necesidad de los sujetos de derecho, en negocios individuales, conforme lo sostiene el sujeto 11:

*“Todavía no lo cumplimos los objetivos por la pandemia, y ya luego no hemos podido retomar las actividades, a veces van algunos a procesar los productos y venderlos para comer”.*

En ese orden de ideas, y conforme se evidencia de la información estructurada, las AEO de Cotahuasi, no percibieron un mejoramiento de la sostenibilidad de sus planes de negocio, por el contrario, la sostenibilidad misma se vio debilitada por la forma de la distribución de los beneficios en la asociación, conforme se detalló *ut supra*. Ahora, si bien las asociadas, han referido mayoritariamente que gracias al cofinanciamiento de Procompite 1, lograron mejorar la competitividad, entendida como la capacidad de mantenerse y mejorar la posición en el mercado frente a sus competidores, ofreciendo productos que satisfagan mejor las necesidades de sus clientes, lo cierto es que de las declaraciones en suma de las entrevistadas y lo visibilizado en campo a la fecha de recojo de información, la asociación de Cotahuasi no logró mejorar la competitividad de su plan de negocio, ya que, al no vender sus productos como asociación sino de forma individual, perdieron su posición en el mercado, y en consecuencia clientes que adquieran sus productos en una cantidad considerable.

Por su parte la asociación de Toro, presenta similitudes con la asociación de Cotahuasi, en cuanto a la distribución de los beneficios de la asociación; ya que, de la información

recogida y de la interacción con los entrevistados, se advirtió que solo una fracción de los AEO eran pasibles de los efectos del plan de negocio, conforme lo manifestó el sujeto 22:

*“Los socios son los que han ejecutado las acciones para alcanzar los objetivos del Procompite, yo era socia, pero por mi esposo”*

Ahora bien, conforme se advierte de la tabla n.º 12, solo el presidente de la asociación concebía haber mejorado la sostenibilidad del plan de negocio, en contraste con los demás AEO quienes manifestaron no tener intervención en la ejecución del plan, como es el caso del sujeto 22, o consideraban mantenerse en las mismas condiciones pese al cofinanciamiento del Procompite. Ello a causa de diversos factores que detallaremos más ampliamente en el segundo lineamiento referido a la sostenibilidad propiamente dicha, pero que recaen específicamente a la falta de identificación de mercados, pese a la oferta inicialmente proscrita en su plan de negocios. Asimismo, conforme se advierte de la información estructurada, dos de los cuatro AEO, manifestaron haber mejora la competitividad de su cadena productiva, y es que al estar situados en un distrito lejano a la capital de la provincia y que a su vez, dista considerablemente de la capital del departamento arequipeño, implicaba para los sujetos de derecho, la obligación de vender sus productos en su jurisdicción (donde gran parte de la población se dedicaba a la pesca), no obstante, con el aporte de bienes del Procompite (camioneta) se les facilitó el traslado del camarón a otros espacios territoriales, lo que constituyó tener una mejor posición en el mercado frente a sus competidores, tanto locales como departamentales, conforme lo sostiene el presidente de la asociación:

*“La captura del camarón también hemos mejorado, capturamos y vendemos más. (...) La distancia, por lo que estamos en una zona alejada, no teníamos movilidad y afectaba directamente a la comercialización del camarón”*

Siendo así, se advierte en suma que las asociaciones materia de análisis, no lograron alcanzar los objetivos del Procompite 1, consistentes en el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad, y si bien asociaciones como Pampamarca, Cotahuasi y Toro continúan activas los sujetos de derecho por su propia declaración no han visto mejoras

significativas que les permita aceptar un crecimiento económico, social y ambiental de su plan de negocio.

Asimismo, del recabo de la información de la tabla n.º 12, se pudo advertir que quince de lo veintidós AEO entrevistados, entre asociados y presidentes, sostuvieron que desconocían el plazo o no se cumplieron los objetivos del Procompite, a la fecha del recojo de información, esto guarda estrecha relación con los resultados hallados en el desarrollo de la presente variable, donde se evidencia que los sujetos de derecho no cumplieron, en su mayoría, con mejorar la sostenibilidad y competitividad de su plan de negocio, en consecuencia, es natural que un gran grupo de asociados desconozcan el plazo de cumplimiento de los objetivos o consientan que continúan desarrollando acciones para el alcance de los mismos, conforme se evidencia del sujeto 13, al ser consultado sobre el tema:

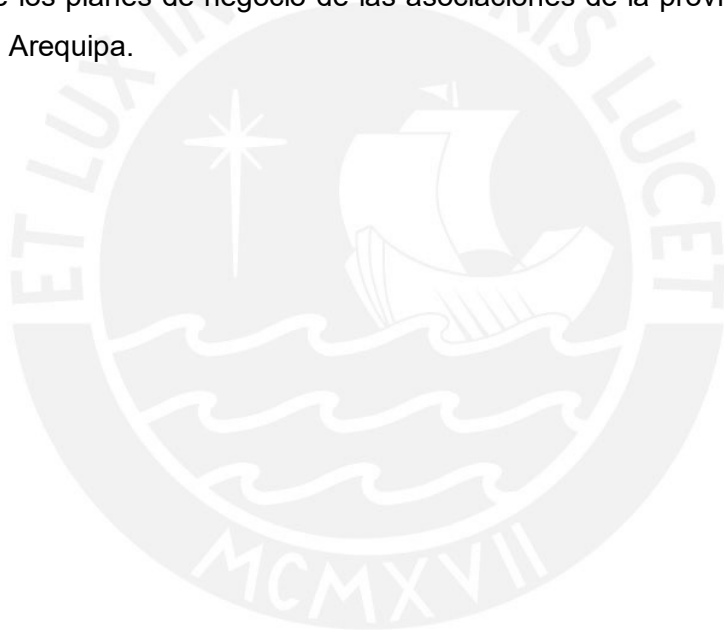
*“Aún estamos haciendo, para cumplir los objetivos del Procompite”*

En ese orden de ideas, luego del análisis de las tres variables pertenecientes al primer lineamiento, podemos determinar que, las acciones que desarrollaron los AEO, no fueron suficientes para alcanzar los objetivos del Procompite, consistentes en el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad; y esto atribuible a diferentes factores, entre los más importantes: **i)** el alto desconocimiento de los objetivos del Procompite por parte de los sujetos de derecho, a razón de la deficiente transmisión de conocimiento (objetivos de Procompite) por parte del núcleo ejecutor (GORE Arequipa) y las juntas directivas de las asociaciones, **ii)** la frágil estructura orgánica de las asociaciones, quienes inscribían a personas con el único propósito de cumplir los requisitos mínimos de participación (género y número de asociados) **iii)** falta de interés y compromiso de los asociados (as) en el estudio y comprensión de su plan de negocios, **iv)** Derivación de la responsabilidad del diseño y ejecución de las acciones tendientes a alcanzar los objetivos del Procompite, a los presidentes de la asociación y **v)** deficiente seguimiento e intervención financiera por parte del núcleo ejecutor a los sujetos de derechos.

Fue a razón de los mencionados factores que las actividades de las cuatro asociaciones no fueran diseñadas y ejecutadas con alineación a los objetivos de Procompite, sino bajo

criterios individualistas o limitados a la distribución de roles dentro de la asociación, que solo responden a aspectos básicos y genéricos de cualquier negocio, pero que no contienen o contribuyen sustancialmente a mejorar la competitividad o sostenibilidad de la cadena productiva; ya que, la aportación de los AEO, guarda mayor relación con la conservación del *statuo quo* de la sostenibilidad de sus planes de negocio, que en su momento, fue requisito de los criterios de selección en las bases del Procompite 1, pero que en este estadio, luego del cofinanciamiento de la estrategia prioritaria, resultaría insuficiente, debido a que, el objetivo no es mantener las condiciones sino mejorarlas.

Por lo que, en mérito a las razones antes expuestas, no podemos afirmar que las acciones desarrolladas por los AEO y/o núcleo ejecutor contribuyeran a mejorar la sostenibilidad y competitividad de los planes de negocio de las asociaciones de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa.



#### **4.2. LINEAMIENTO 2:**

##### **ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR PROCOMPITE 1, QUE FACILITARON LA SOSTENIBILIDAD, EN LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, DURANTE LOS AÑOS 2015 – 2022**

En este segmento se analiza e interpreta los resultados y hallazgos relacionados con la pregunta específica: ¿Las estrategias implementadas por Procompite 1, han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022?; por ello, el presente lineamiento está enfocado en obtener información sobre las estrategias ejecutadas por el núcleo ejecutor, así como, la incidencia de las mismas en la sostenibilidad de los planes de negocio de los agente económicamente organizados.

Con este fin, analizaremos las dos variables albergadas, la primera enfocada a la sostenibilidad del plan de negocios desarrollados en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de la unión, departamento de Arequipa; para ello, se realizó una selección de las preguntas de nuestro instrumento, de acuerdo a la variable planteada:

- ¿Qué es sostenibilidad para usted?
- ¿Considera sostenible su plan de negocio?
- ¿Ha contribuido usted en la sostenibilidad?
- ¿Cuáles factores limitaron la sostenibilidad de su plan de negocio?

Siendo que, dichas preguntas guardan relación entre sí, y nos permiten conocer a profundidad, desde la perspectiva de los AEO contrastada con la información bibliografía, si a la fecha del recojo de información, los planes de negocio ganadores de Procompite 1 continúan siendo sostenibles o si, por el contrario, acontecieron determinadas circunstancias que limitaron su sostenibilidad. Asimismo, en este segmento se abordó la contribución de los AEO en la sostenibilidad de su plan de negocio, a fin de verificar el nivel de compromiso y participación que tuvieron los sujetos de derechos en la ejecución de la estrategia prioritaria.

**Tabla n.º 13**

*Sostenibilidad de los planes de negocios.*

| Sostenibilidad de los planes de negocios |            |                  | Percepción de la sostenibilidad | Contribución en la sostenibilidad |
|--|------------|------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Sujeto de derecho</b>                 | Alca       | Sí es sostenible | 0                               |                                   |
|  |            | No es sostenible | 2                               |                                   |
|  |            | Desconozco       | 0                               |                                   |
|  | Cotahuasi  | Sí es sostenible | 4                               |                                   |
|  |            | No es sostenible | 1                               |                                   |
|  |            | Desconozco       | 1                               |                                   |
|  | Pampamarca | Sí es sostenible | 5                               |                                   |
|  |            | No es sostenible | 2                               |                                   |
|  |            | Desconozco       |                                 |                                   |
|  | Toro       | Sí es sostenible | 1                               |                                   |
|  |            | No es sostenible | 2                               |                                   |
|  |            | Desconozco       |                                 |                                   |
| <b>Presidentes</b>                       | Alca       | No es sostenible |                                 |                                   |
|  | Cotahuasi  | Sí es sostenible |                                 |                                   |
|  | Toro       | Sí es sostenible |                                 |                                   |
| <b>Sujetos de derecho</b>                | Alca       | Sí contribuí     | 0                               |                                   |
|  |            | No contribuí     | 2                               |                                   |
|  | Cotahuasi  | Sí contribuí     | 5                               |                                   |
|  |            | No contribuí     | 1                               |                                   |
|  | Pampamarca | Sí contribuí     | 6                               |                                   |
|  |            | No contribuí     | 0                               |                                   |
|  | Toro       | Sí contribuí     | 1                               |                                   |
|  |            | No contribuí     | 2                               |                                   |
| <b>Presidentes</b>                       | Alca       | Sí contribuí     |                                 |                                   |
|  | Cotahuasi  | Sí contribuí     |                                 |                                   |
|  | Toro       | Sí contribuí     |                                 |                                   |

Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Conforme se advierte de la tabla n.º 13, la totalidad de los AEO entrevistados, del distrito de Alca, entre socios y presidente, coinciden plenamente que su plan de negocio, a la fecha del recojo de información, no es sostenible; en comparación con las asociaciones de los distritos de Cotahuasi y Pampamarca quienes mayoritariamente consideraron que sus planes de negocios sí son sostenibles; por su lado, la asociación del distrito de Toro no existe un criterio uniforme respecto a la sostenibilidad del plan de negocio, dado que, dos socios consideran que sí existe sostenibilidad frente a otros dos socios que percibieron que el plan de negocios no lo es.

Dicha situación se ve reforzada con la contribución por parte de los agentes económicamente organizados en el fortalecimiento de la sostenibilidad de su plan de negocio; como se muestra de la tabla analizada, ningún socio entrevistado en la asociación de Alca, a excepción de su presidente, contribuyó con la sostenibilidad, situación que guarda estrecha similitud con los resultados de la asociación de Toro, donde la mitad de sus AEO declaran no haber contribuido en la misma. En contraste con lo recabado de las asociaciones de Pampamarca y Cotahuasi, donde sus AEO refieren haber contribuido más en la sostenibilidad de sus planes de negocios.

Lo expuesto líneas arriba, coincide con la información levantada en campo por el núcleo ejecutor en la etapa final de la ejecución de Procompite 1, tal es así que, de la revisión de la documentación que contiene la liquidación técnica financiera realizada por parte del GORE Arequipa, se ha determinado que las asociaciones de Cotahuasi, Pampamarca y Toro, han logrado sostenibilidad a los cinco años de la implementación de la estrategia prioritaria en su sector; en contraste con la asociación de Alca, que a la fecha de la liquidación técnica financiera no era sostenible, conforme se acredita con la declaración del funcionario del núcleo ejecutor, quien refiere:

*“Todas las asociaciones de la provincia de La Unión que ganaron el Procompite 1, son sostenibles, a excepción de la asociación de Alca”.*

No obstante, de la visita de campo, se pudo recabar información que permitió conocer la real situación por la que atraviesan las asociaciones de la provincia de La Unión, para el año 2022. En esa línea de ideas, damos cuenta que no ha existido variación en cuanto al estado organizativo o empresarial de la asociación de Alca; ya que, conforme se indicó en

el lineamiento primero, la asociación no continúa realizando operaciones del plan de negocio, y esto a causa diversos factores, conforme lo manifiestan sus propios asociados, quienes refieren que a razón del alto número de asociados requeridos para poder participar en el fondo concursable Procompite 1, inscribieron socios bajo falsos compromisos, por lo que, al no tener un interés genuino en el desarrollo del plan de negocio, la débil estructura orgánica de la asociación se resquebrajó conforme se evidencia de la declaración del sujeto 3:

*“Desde el inicio pude anotarme para llegar a la meta, para inscribirnos, en vez de un ancianito, porque si no iba a rebotar. Yo no sabía nada, no sabía a fondo. El presidente me dijo que me anotara, y después me enteré que tenía que dar una cuota, pero esa información me dio otras personas. No llegué a dar dinero y me salí. Además, me dijo que si nos entregaban el tractor me dijeron que no me iba a beneficiar en nada”.*

Ello aunado, a la falta de liderazgo horizontal en la asociación, la misma que generó que los socios no pudieran aportar ideas, iniciativas, estrategias u otros recursos que coadyuven con la sostenibilidad del plan de negocio, dado que, gran parte de las decisiones importantes para el desarrollo del plan, eran adoptadas por su presidente, lo que generó la desvinculación de parte de los asociados y debilitó aún más la frágil estructura orgánica de la asociación; conforme se corrobora con la declaración del sujeto 4:

*“Yo estaba ansiosa de tener un tractor, de que en el pueblo haya, porque aquí hay terrenos, y no hay máquinas cuando uno lo requiere, el trabajo se queda y hay problemas; el tractor nos ayudaría como asociación; por eso fuimos a concursar por el tractor; sin embargo, el presidente Jaime Vera y su tesorero, hicieron de las suyas, hizo y deshizo de la máquina. No quería respetar nuestras opiniones; al comienzo todos ansiosos, dimos nuestra contrapartida y de ahí se compraba arado y lo demás; el problema es que el presidente acaparó todo, quería ser presidente, tesorero, secretario; lo manejó a su antojo; y cuando nos opusimos nos sacó; a raíz de eso hicimos una denuncia a la fiscalía, pero hemos gastado en buscar un abogado, cartas notariales; él también respondió nos asustó. Por eso vino Procompite a cambiar la asociación, hicimos una reunión cambiamos de directiva, pero en su*

*poder estaba el libro de actas y la llave del tractor, pero no lo entregó, y ahora es dueño prácticamente, perdimos el juicio”.*

Dicha situación se ve reforzada con la información bibliográfica, que contiene el acuerdo regional 020-2020-GRA/CR-Arequipa, de fecha 15 de mayo del 2020, donde se resuelve que la propuesta productiva titulado *Mejoramiento del manejo incremento de la producción y comercialización de la asociación de productores de granos andinos ecológicos del distrito de Alca, La Unión, Arequipa* (Asociación de productores de granos andinos ecológicos, 2015), ha sido evaluada como desempeño NO ADECUADO, toda vez que se ha detectado disconformidad por parte de los asociados respecto a la administración del tractor agrícola, el que no se está destinando a uso exclusivo para el que fue transferido. Confirmando con la información recabada en campo, que la asociación tuvo débiles cimientos organizativos que contribuyó a la insostenibilidad del plan de negocio.

No obstante, los factores antes mencionados no fueron las únicas causas atribuibles por las cuales la asociación y el plan de negocio no logró sostenerse a la fecha del recojo de información, dado que, como refieren los sujetos de derechos, los factores que limitaron la sostenibilidad se fundaron, en parte, en la responsabilidad del núcleo ejecutor (GORE Arequipa), quienes demoraron en la transferencia de los bienes y servicios a favor de los AEO. Dicha situación se vio directamente vinculada con la falta de continuidad del personal del GORE Arequipa y la calidad de los bienes entregados, que generó incertidumbre en los asociados y asociadas, tal como lo confirma el presidente de la asociación de Alca:

*“(…) En el plan de negocio, dejamos la cotización de un tractor maxi fervusor, pero a las finales quisieron comprar un tractor chino, después no quisimo recibir, y ya nos compraron una mahindra un tractor chino”*

Y es que, si bien las adquisiciones públicas, en el marco de la ley n.º 30225 y su reglamento, no pueden estar direccionadas en determinadas marcas de bienes, también es importante que el ingreso al mercado de productos de baja calidad arriesga la producción y sostenibilidad, bajo el entendido de que la asociación también asume e invierte económicamente con otra partida, siendo así, espera que lo entregado por el Estado cumpla con los estándares de calidad.

Asimismo, y conforme se mencionó líneas arriba, la demora en la adquisición de los bienes por parte del GORE Arequipa, también limitó la sostenibilidad del plan de negocio; ya que, los AEO, esperaban cumplir sus metas en el horizonte de evaluación de 5 años; sin embargo, a raíz de las dificultades presentadas se aplazó la intervención y concentraron los esfuerzos en el seguimiento y gestión en la sede del Gore Arequipa, en vez de fortalecer la sostenibilidad de su plan de negocio; conforme lo precisa el sujeto de derecho número 1:

*“(...) Nosotros estábamos bien organizados, nosotros nos quebró el tema del tractor. Nosotros éramos sostenibles un 80 a 85 %”*

Con lo que podemos determinar preliminarmente, que la asociación de productores de granos andinos ecológicos de Alca, no es sostenible, tanto por factores internos como externos, que generaron la desintegración de la asociación, apropiación de los bienes entregados por el núcleo ejecutor como parte del cofinanciamiento (tractor y otros), y pérdidas económicas en agravio de los AEO que invirtieron en el plan de negocios.

Ahora bien, en cuanto corresponde al plan de negocio denominado *mejoramiento de las condiciones de producción y conservación de camélidos de la comunidad campesina de Pampamarca en el distrito de Pampamarca* (Comunidad campesina de Pampamarca, 2015) se tiene que su proceso de ejecución había culminado en el año 2018, teniendo como objetivos específicos:

- Acceso a apoyo técnico para la ejecución del plan de manejo y aprovechamiento sostenido de la vicuña
- Fortalecimiento de capacidades técnicas de los comuneros en la realización del chaku.
- Organizar y desarrollar adecuadamente el chaku a través del uso de equipos y materiales apropiados que minimicen impactos biológicos.
- Comercializar la fibra de vicuña de forma organizada para poder mejorar el nivel de ingresos de la comunidad en beneficio de las familias de Pampamarca.

Al respecto, la liquidación técnico financiera realizada en el año 2019, por el GORE Arequipa, concluyó que con la ejecución del plan de negocio se alcanzó indicadores productivos que superan el 80 % de lo programado; esto es, que gracias al mejoramiento

técnico a través de la implementación de equipamiento, con el kit de trasquiladoras, uniformes, mangas de captura, binoculares, banderolas entre los AEO de la Comunidad Campesina de Pampamarca, ha incrementado la producción y la calidad de la fibra de vicuña; por lo que deduce que el objetivo del plan de negocio ha cumplido en el aspecto productivo.

Dicha situación, se ve reforzada por lo declarado por parte de los AEO quienes sostienen (5 de los 7 socios entrevistados) que el plan de negocio es sostenible y que contribuyeron activamente en su consecución (totalidad de los entrevistados), conforme se evidencia de lo declarado por sujeto 18:

*“He contribuido en la sostenibilidad haciendo charlas, apoyando en la directiva, apoyando a todos componentes de la comunidad, tomando acuerdos y planificando”.*

Sin embargo, a la fecha de la visita de campo, la Comunidad Campesina de Pampamarca, presentaba un escenario distinto; si bien los comuneros refirieron en primera instancia que su plan de negocio continua siendo sostenible, lo cierto es que, de lo visibilizado y lo expuesto por ellos mismos, los AEO habían paralizado actividades, y esto a causa de diversos factores, entre los más predominantes, la pandemia Covid-19, (propagada entre los años 2020 a 2022), restricción financiera y la falta de mercados para comercializar la mercadería, que produjo la acumulación obligatoria de stock, conforme lo refiere el sujeto 14:

*“Las limitaciones para la sostenibilidad de nuestro plan de negocio son Covid-19, el tema económico y la falta de mercado, no vendemos aún la lana de vicuña, tenemos guardado”.*

Reforzado por lo manifestado por el sujeto 18:

*“Las limitaciones para la sostenibilidad de nuestro plan de negocio son la pandemia. Recién estamos retomando, también el tema económico limito un poco. Queremos incrementar materiales para los Chakus y comercialización de la lana”*

A pesar de que la ejecución de la propuesta productiva abarcó un periodo de dos años, como se evidencia en la revisión bibliográfica, esto no implicó que el ciclo de vida del

proyecto concluyera al término de dicho periodo. De acuerdo con los objetivos de Procompite, se esperaba un mejoramiento de la sostenibilidad, asumiendo que los planes de negocio son inherentemente sostenibles y que el cofinanciamiento de Procompite 1 reforzaría esta característica. No obstante, tras la visita de campo, se advirtió que el plan de negocio ejecutado no lograba sostenerse, dado que no producía los beneficios económicos, ambientales y sociales anhelados en favor de los comuneros de Pampamarca.

En lo que respecta a la asociación de mujeres emprendedoras en producción, transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros del distrito de Cotahuasi, la liquidación técnico financiera realizada en el año 2019, por el GORE Arequipa, concluyó que se ha cumplido con la ejecución del plan de negocios, habiendo alcanzado indicadores productivos que superan el 80 % de lo programado; por lo que, se puede deducir que el objetivo del plan de negocios se ha cumplido en el aspecto productivo. Lo cual se condice con lo declarado por las AEO entrevistadas, quienes perciben que su plan de negocio es sostenible al cual han contribuido activamente, conforme lo refieren 6 de las 7 entrevistadas; no obstante, se debe tener presente que dicha contribución no fue realizada directamente por las asociadas, sino en algunos casos, por sus esposos, parejas o familiares varones de las asociadas, conforme se profundizó en el primer lineamiento.

Ahora bien, pese a que existió uniformidad en afirmar que el plan de negocios es sostenible, a la fecha de la visita de campo, la asociación del distrito de Cotahuasi, había reducido significativamente su producción, y esto a causa de diversos factores, conforme se evidencia de la figura 8:

## Figura 8

### Sostenibilidad en el plan de negocios de la asociación de Cotahuasi



Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Entre los más predominantes, la pandemia Covid-19, (propagada entre los años 2020 a 2022) y la restricción financiera, como factores económicos y sociales externos, que originó que la asociación no pudiera realizar sus actividades con regularidad. La pandemia afectó gravemente la operatividad de la asociación, la misma que no se encontraba preparada para enfrentar una pandemia mundial y tampoco para sobreponerse en un plazo próximo.

Asimismo, de la revisión bibliográfica se evidencia que la demora en la transferencia de bienes y servicios tuvo un impacto significativo en la consolidación del plan de negocios de la asociación, limitando su sostenibilidad, conforme se advierte de la propia liquidación técnica financiera:

*El principal problema fue el retraso en la adquisición y entrega de materiales, maquinaria, equipos, servicios, lo que generó la demora en las actas de entrega.*

Asimismo, la falta de mercados para la comercialización de los productos constituyó un factor determinante, ya que la alta competencia en el sector limitó significativamente la

capacidad de la asociación para captar una demanda constante de sus productos. Dado que no se contaba con un mercado fijo, la comercialización quedó sujeta a la variabilidad de compradores eventuales, lo que, se vio afectado aún más con la pandemia Covid-19; derivando en una acumulación de inventarios, una contracción en los ingresos económicos, y, en consecuencia, en la insostenibilidad financiera del proyecto; conforme se acredita con lo declarado por la propia presidenta de la asociación:

*“El problema de Procompite, es mucha la competencia y el presupuesto es excesivo para los proyectos y se pierde mucho. Y esto exige mucho, para poder pasar. Nuestro Procompite, no es tan sostenible, en el caso de nosotros, fuimos el primer Procompite, pero hasta el día de hoy no tenemos liquidación o documento de ser dueños de las maquinas. Y causa de eso, hemos tenido que pedir préstamos y fuimos a reclamar y no nos hicieron caso. Hubo burocracia. De 25 socios paso a 12. Y peor vino la pandemia”.*

Y es que, pérdida de miembros de la asociación aunado a la falta de interés colectivo de las asociadas, representó un elemento influyente que afectó la consecución de la sostenibilidad del plan de negocios; dado que, a la fecha del levantamiento de información de campo, la asociación de mujeres emprendedoras en producción y otros, no estaban generando acciones colectivas como asociación, sino beneficio de acuerdo a sus intereses; esto es que, quienes pertenecían a la asociación, podían ingresar a las instalaciones, transformar su producto (utilizar las maquinarias entregadas por Procompite 1) y venderlo de manera independiente.

Por su parte, la liquidación técnico financiera realizada en el año 2019, por el GORE Arequipa de la asociación de pescadores artesanales del anexo de Chaucalla, Virgen del Rosario de Toro, concluyó que se cumplió con el logro de la sostenibilidad del negocio, lo cual, pareciera condecirse con lo afirmado por 2 de los 4 entrevistados; sin embargo, en campo se advirtió escenarios que rebatían la información recabada por el núcleo ejecutor, ya que, quienes sostenían que el plan de negocios no eran sostenible, afirmaban que los bienes entregados por Procompite (camioneta) eran utilizados para otros fines y no exclusivamente para el traslado del camarón, sino para el ejercicio del servicio de transporte a personas ajenas a la asociación; asimismo, refirieron que su participación no era directa, sino a través de familiares, quienes eran los reales interesados en el desarrollo del plan de negocios; dicha situación en efecto, representó limitantes para la consecución de la

sostenibilidad, lo que se fortaleció aún más con la demora en la transferencia de bienes y servicios, falta de mercados y restricciones financiera, conforme se evidencia de lo declarado por el sujeto 19:

*Los principales factores que limitaron la sostenibilidad fueron en ocasiones a veces era lo económico, la falta de capacitación en la zona de campo, se demoraron con la entrega de la camioneta”*

Aunado a que el número de asociados no representa el número de beneficiados; ya que, en algunos casos, se incorporaron también personas que no ejercieron actividad o contribución alguna a la sostenibilidad, sino que fueron utilizados para cumplir con el número mínimo de participante en el Procompite, lo que explica la falta de consolidación de la asociación e interés de los mismos en la ejecución de la propuesta productiva.

Determinando de la visita de campo que la asociación mantiene una sostenibilidad relativa, sustentada principalmente en razón de que el camarón, como recurso natural renovable, asegura la continuidad de la producción, siendo que la extracción y comercialización se ha visto considerablemente favorecida con los bienes entregados por el GORE- Arequipa; no obstante, es preciso señalar que la sostenibilidad del plan de negocios no se extiende de manera integral a todos los miembros de la asociación, sino que beneficia primordialmente a un grupo reducido de personas que constituyen los principales actores interesados en la actividad productiva.

Ahora bien, luego de haber reconocido cual es el estado situacional de la sostenibilidad de cada una de las asociaciones de la provincia de La Unión, resulta oportuno conocer las estrategias que se propusieron e implementaron por parte del núcleo ejecutor, tendientes a fortalecer la sostenibilidad y/o mejorar la misma; y en consecuencia determinar si dichas estrategias coadyuvaron o limitaron la sostenibilidad de los planes de negocios. Con este fin, analizaremos la segunda variable enfocada a las estrategias implementadas por Procompite 1 para mantener la sostenibilidad de los planes de negocio; para ello, se realizó una selección de las preguntas de nuestro instrumento, de acuerdo a la variable planteada:

- ¿Cuáles son las estrategias implementadas por el Procompite 1?
- ¿Cuántas capacitaciones ha recibido sobre las estrategias propuestas por Procompite 1?
- ¿Con qué frecuencia ha asistido a las capacitaciones sobre las estrategias del Procompite?
- ¿Cree usted que las estrategias implementadas en el Procompite 1 facilitaron la sostenibilidad de su plan de negocio?

Dichas preguntas guardan estrecha relación entre sí mismas; ya que, nos permitirán identificar, desde el conocimiento de los AEO, cuáles son las estrategias que utilizaron el personal del núcleo ejecutor en sus planes de negocio, tendientes a fortalecer la sostenibilidad y/o mejorar la misma; en esa misma línea, conocer si los socios y socias recibieron capacitación sobre las estrategias del Procompite 1 por parte del GORE Arequipa, y si éstos participaron activamente en la mismas, y finalmente, recabar, desde la óptica de los sujetos de derecho, información sobre si las estrategias implementadas en el Procompite 1 facilitaron la sostenibilidad de su plan de negocio, contrastando la misma con la realidad advertida en campo.

Estos hallazgos nos permitieron comprender el conocimiento que tenían los sujetos de derechos sobre las estrategias que implementaron con el objeto de fortalecer y/o mejorar la sostenibilidad de sus planes de negocios, y nos apertura información sobre cómo el núcleo ejecutor incidió en la sostenibilidad de los planes de negocio de las cuatro asociaciones ganadoras del Procompite 1.

**Tabla n.º 14**

*Estrategias implementadas por Procompite 1*

| Estrategias de Procompite 1 |            |                                       | Mención de las estrategias | Recepción de capacitaciones | Frecuencia de participación | Facilitaron la sostenibilidad |
|-----------------------------|------------|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Sujeto de derecho           | Alca       | No lo sé                              | 3                          |                             |                             |                               |
|                             | Cotahuasi  | Transferencia de bienes de capital    | 3                          |                             |                             |                               |
|                             |            | Transferencia de servicios de capital | 2                          |                             |                             |                               |
|                             |            | Desconozco                            | 2                          |                             |                             |                               |
|                             | Pampamarca | Transferencia de bienes de capital    | 1                          |                             |                             |                               |
|                             |            | Transferencia de servicios de capital | 4                          |                             |                             |                               |
|                             |            | Desconozco                            | 3                          |                             |                             |                               |
| Toro                        | Ninguno    | -                                     |                            |                             |                             |                               |
| Toro                        | No lo sé   | 3                                     |                            |                             |                             |                               |
| Presidentes                 | Alca       | Transferencia de bienes de capital    |                            |                             |                             |                               |
|                             | Cotahuasi  | Desconozco                            |                            |                             |                             |                               |
|                             | Toro       | Desconozco                            |                            |                             |                             |                               |
| Sujetos de derecho          | Alca       | Sí                                    | -                          |                             |                             |                               |
|                             |            | No                                    | 3                          |                             |                             |                               |
|                             | Cotahuasi  | Sí                                    | 4                          |                             |                             |                               |
|                             |            | No                                    | 2                          |                             |                             |                               |
|                             | Pampamarca | Sí                                    | 3                          |                             |                             |                               |
|                             |            | No                                    | 4                          |                             |                             |                               |
| Toro                        | Sí         | -                                     |                            |                             |                             |                               |
| Toro                        | No         | 3                                     |                            |                             |                             |                               |
| Presidentes                 | Alca       | Sí recibimos capacitación             |                            |                             |                             |                               |
|                             | Cotahuasi  | Sí recibimos capacitación             |                            |                             |                             |                               |
|                             | Toro       | No recibimos capacitación             |                            |                             |                             |                               |
| Sujetos de derecho          | Alca       | Nunca                                 | 3                          |                             |                             |                               |
|                             | Cotahuasi  | Siempre                               | 4                          |                             |                             |                               |
|                             |            | Nunca                                 | 2                          |                             |                             |                               |
|                             | Pampamarca | Siempre                               | 3                          |                             |                             |                               |
|                             |            | Nunca                                 | 4                          |                             |                             |                               |
| Toro                        | Nunca      | 3                                     |                            |                             |                             |                               |
| Presidentes                 | Alca       | Siempre                               |                            |                             |                             |                               |
|                             | Cotahuasi  | Siempre                               |                            |                             |                             |                               |
|                             | Toro       | Nunca                                 |                            |                             |                             |                               |
| Sujetos de derecho          | Alca       | No lo sé                              | 3                          |                             |                             |                               |
|                             | Cotahuasi  | Si                                    | 6                          |                             |                             |                               |
|                             | Pampamarca | Si                                    | 2                          |                             |                             |                               |
|                             |            | No lo sé                              | 4                          |                             |                             |                               |
|                             | Toro       | Sí                                    | 1                          |                             |                             |                               |
| Toro                        | No lo sé   | 2                                     |                            |                             |                             |                               |
| Presidentes                 | Alca       | No facilitaron la sostenibilidad      |                            |                             |                             |                               |
|                             | Cotahuasi  | No facilitaron la sostenibilidad      |                            |                             |                             |                               |
|                             | Toro       | Sí facilitaron la sostenibilidad      |                            |                             |                             |                               |

Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Los programas y proyectos de desarrollo, constituyen parte integral de las políticas públicas, por ende, incluyen un conjunto de estrategias y acciones cuyo propósito es mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población, brindando oportunidades que favorezcan la equidad en el acceso a servicios y promuevan una inclusión económica y social sostenible. Para ello, es imperativo que dichos programas y proyectos sean eficientes en la asignación de recursos y eficaces en la consecución de los objetivos y resultados establecidos. En consecuencia, resulta fundamental que estas iniciativas sean eficientes en la asignación de recursos y efectivas en el logro de los objetivos y resultados previstos (Acuña, 2019).

Conforme puede advertirse de la tabla n.º 15, los socios de la asociación de Alca, refieren no conocer, a excepción de su presidente, las estrategias implementadas por Procompite 1 tendientes a lograr la sostenibilidad de su plan de negocio, por su parte el presidente de la asociación refiere como estrategia implementada a la transferencia de bienes y servicios por parte del núcleo ejecutor. Sobre ello, de la revisión de fuentes secundarias, Procompite 1 implementó dos estrategias principales, a fin de fortalecer y/o mejorar sostenibilidad de los planes de negocio:

- i) Transferencia de bienes de capital, enfocada en la implementación de equipos, maquinarias, infraestructura, insumos y materiales, que permitan alcanzar el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de los planes de negocio.
- ii) Transferencia de servicios de capital, consistente en brindar servicios de asistencia técnica, capacitación y gestión empresarial, que permitan lograr el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de los planes de negocio.

Siendo que dichas estrategias fueron ejecutadas a través del cofinanciamiento no reembolsable de los planes de negocios, y complementadas con los aportes de los agentes económicamente organizados.

En esa línea, si bien el presidente de la asociación admite que las estrategias antes referidas fueron ejecutadas por el GORE- Arequipa, también es cierto que, su implementación estuvo revestida de circunstancias que generaron consecuencias adversas; ya que, el plazo de entrega de bienes programado, se excedió considerablemente, asimismo, los equipos transferidos no cumplían con las exigencias mínimas esperadas por los AEO, en cuanto a calidad, marca, prestigio y características.

Por su parte la transferencia de servicios de capital también se vio afectada por los constantes cambios de personal, falta de capacitación y especialización de los profesionales a cargo y carente uniformidad en la entrega de información a los AEO, que generaron desconfianza y reticencia en los sujetos de derecho, y a consecuencia de ello, problemas internos entre los asociados y la directiva, conforme lo evidencia el presidente de la asociación:

*“No entregaron maquinaria de marca. En el plan de negocio, dejamos la cotización de un tractor maxi fervusor, pero a las finales quisieron comprar un tractor chino, después no quisimos recibir, y ya nos compraron una mahindra un tractor chino. (...) El personal del Gobierno regional de Arequipa, con conocimientos muy genéricos; no había personal especializado. Los constantes cambios de personal del Gobierno regional de Arequipa. Nos mandaban a un ingeniero, lo cambiaban y mandaban a otro al final casi nadie, y como éramos de primer Procompite, tal vez por eso. Venía 1 no sabía venía el otro no sabía o nos decía que era de esta forma, pero no lo era porque a nosotros nos causa confusión o malos entendidos a nivel de asociación, porque le contaré uno de los funcionarios vino y nos dijo la contrapartida vino y nos dijo, la contrapartida va a ser de tanto luego vino otro y nos dijo va a ser de tanto y ahí un poco a nivel de asociados (...)*

Asimismo, el desconocimiento de las estrategias implementadas por Procompite, resulta como consecuencia de la falta de capacitaciones sobre las mismas, y es que, conforme se evidencia de la tabla n.º 14, ninguno de los socios entrevistados recibió capacitación a excepción de su presidente, siendo que él, fue el único quien participó constantemente en las mismas.

Luego, pese a la explicación brindada sobre las estrategias de Procompite 1 y la sostenibilidad del plan de negocios a los entrevistados, éstos no pudieron dar cuenta si dichas estrategias, facilitaron la sostenibilidad de su plan de negocio, a excepción del presidente, quien, siguiendo la línea de sus respuestas, confirmó que la implementación de las mismas coadyuvó en la sostenibilidad de su plan de negocio. No obstante, de la revisión de la documentación bibliográfica y visita a campo, pudo verificarse un escenario distinto; ya que, conforme se desarrolló en el primer lineamiento, la asociación de Alca no logró

alcanzar los objetivos Procompite, esto es, el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad, principalmente porque el plan de negocio no fue sostenible a la fecha de la liquidación técnico financiera (2019).

En consecuencia, los hallazgos demuestran que la implementación de las estrategias del Procompite 1 en la asociación de Alca, no facilitaron la sostenibilidad del plan de negocio, en primera línea porque la mayoría de asociados desconocían en qué consistían las mismas, en segundo lugar, porque la implementación de las estrategias se vio afectada por la deficiente intervención de núcleo ejecutor y, en tercer lugar, considerando lo hallado en el primer lineamiento, porque la organización presentaba una débil constitución asociativa al momento del cofinanciamiento; por lo que, concluimos que la inadecuada implementación de las estrategias exacerbaban las deficiencias existentes y favorecieron la desintegración de la asociación.

Por su parte las AEO de la asociación de Cotahuasi refirieron como principales estrategias implementadas en su plan de negocios, a la transferencia de bienes y servicios de capital, debiendo tenerse en consideración que las entrevistadas podían dar más de una alternativa, por ello la sumatoria de las respuestas unitarias que se presentan no coincide con el número de sujetos de derechos entrevistados. Solo dos de los sujetos de derechos, declararon no conocer cuáles son las estrategias implementadas, información que coincide con las capacitaciones recibidas y la continua concurrencia a las mismas.

Por tanto, los hallazgos demuestran que las AEO eran partícipes de la implementación de las estrategias, al recibir los bienes para su plan de negocios y orientación para la operatización de las mismas; sin embargo, la ejecución de las estrategias, se vieron afectadas por la actuación del mismo GORE- Arequipa, quien demoró en transferir los bienes a la asociación, conforme lo señala el sujeto 8:

*“Se demoraron en la entrega de las maquinas, dieron tarde, pero lo dieron”.*

Dicha situación agudizó aún más la débil sostenibilidad del plan de negocios, que aunado con los factores limitantes desarrollados ampliamente líneas arriba, y la pandemia Covid-19, generaron que el plan de negocios a la fecha del recojo de información, no fuera sostenible económicamente; no obstante, es cierto también por la declaración de las AEO que, años previos a la pandemia, el plan de negocios se mantenía relativamente sostenible,

ya que, una de las causas perennes en la ejecución de la propuesta productiva fue la falta de mercados para distribuir los productos, conforme lo sostiene la presidenta de la asociación:

*“Nuestro Procompite, no es tan sostenible, y peor vino la pandemia. En el caso de nosotros, fuimos el 1er Procompite, pero hasta el día de hoy no tenemos liquidación o documento de ser dueños de las maquinas. Falta de mercado para vender nuestros productos, Falta de capacitación”.*

Asimismo, conforme obra de la tabla n.º 14, se advierte que, luego de la explicación brindada sobre las estrategias de Procompite y sostenibilidad del plan de negocios, seis asociadas sostuvieron que las estrategias implementadas sí facilitaron la sostenibilidad de su plan de negocios, quizás no en los términos que esperaban, pero que sí coadyuvaron en mantener la sostenibilidad previa al inicio de la pandemia Covid-19.

En cuanto a la asociación de Pampamarca, la situación se presenta con similares características a la presentada con la asociación de Cotahuasi, los AEO pampamarquinos refirieron como principales estrategias implementadas en su plan de negocios, a la transferencia de bienes y servicios de capital, debiendo tenerse en consideración que las entrevistadas podían dar más de una alternativa, por ello la sumatoria de las respuestas unitarias que se presentan no coincide con el número de sujetos de derechos entrevistados. Tres de los cuatro sujetos de derechos, declararon no conocer cuáles fueron las estrategias implementadas; información que se condice de forma parcial con la recepción de las capacitaciones y la concurrencia a las mismas.

Por tanto, los hallazgos demuestran que las AEO eran partícipes de la implementación de las estrategias, al recibir los bienes para su plan de negocios y orientación para la operatización de las mismas; conforme se evidencia de la declaración del sujeto de derecho 15:

*“El gobierno regional nos ha capacitado a la comunidad”.*

No obstante, las deficiencias en la implementación de las mismas, tales como la demora en la transferencia de los bienes por parte del GORE- Arequipa e insuficiente capacitación, generaron el retraso en el cumplimiento de las metas programadas, (conforme se evidencia de la liquidación técnica financiera) y ocasionaron la intervención otros sectores, entre ellos,

los trabajadores del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNAP), a quienes los AEO reconocían en mayor medida por la labor y acompañamiento continuo que les brindaban; conforme lo señala el sujeto 12:

*“El gobierno nos dio cosas para atrapar a las vicuñas, también no enseñó algunas cosas, pero más lo hizo SERNANP”.*

Asimismo, conforme obra de la tabla materia de análisis, se advierte que, luego de la explicación brindada sobre las estrategias de Procompite 1 y sostenibilidad del plan de negocios, cuatro de los seis AEO, no tuvieron certeza que las estrategias mencionados por los mismos, contribuyeran a la sostenibilidad de su plan de negocios, máxime si de la visita de campo realizada en el año 2022, la propuesta productiva estaba paralizada, por los efectos del Covid-19, pero más aún por la falta de mercados, lo cual representante un factor constante de limitación en el desarrollo de la sostenibilidad de su plan de negocios.

En cuanto a la asociación de Toro, la situación se presenta con similares características a la presentada con la asociación de Alca, en donde los AEO no pudieron identificar las principales estrategias implementadas, tal es el caso, que la totalidad de los sujetos de derechos incluido el presidente de la asociación declararon no conocer cuáles fueron las estrategias que coadyuvaron a su sostenibilidad; dicha información guarda estrecha relación con la data obtenida en cuanto a la recepción de capacitaciones, y es que ninguno de los AEO, fueron partícipes de las mismas; asimismo, un factor influyente en la obtención de los referidos resultados, fue que, no todos los asociados eran participantes activos, ya que algunos AEO, formaban parte de la asociación con el único objeto de completar el número mínimo de asociados; por lo que, su intervención nunca fue sólida.

Asimismo, luego de la explicación brindada sobre las estrategias de Procompite 1 y sostenibilidad del plan de negocios, dos de los cuatro AEO, no tuvieron certeza que las estrategias mencionadas, contribuyeran a la sostenibilidad de su plan de negocios, por su parte los otros dos AEO, incluido el presidente, sí consideraron que las estrategias que se implementaron coadyuvaron en la sostenibilidad de su plan de negocio, conforme lo refiere él mismo:

*“Sí, hubo monitoreos de fiscalistas de campos por parte del gobierno. Antes tenías que vender el producto, tenías que caminar, y ahora netamente usamos la movilidad”*

No obstante, la ejecución de las estrategias del Procompite tendientes a la sostenibilidad, se vieron afectadas por la actuación del núcleo ejecutor, no solo por la dilación en la transferencia de los bienes, conforme se evidencia de los manifestado por los entrevistados y de la revisión bibliográfica (liquidación técnico financiera), sino también, por la deficiente e insuficiente capacitación a los sujetos de derechos; tal cual, lo precisa el presidente de la asociación:

*“Hubo problemas como la falta de capacitación en la zona de campo, se demoraron con la entrega de la camioneta. También la distancia, por lo que estamos en una zona alejada, no teníamos movilidad y afectaba directamente a la comercialización del camarón”*

Por tanto, los hallazgos demuestran que las AEO de Toro, eran partícipes de la implementación de las estrategias, al recibir los bienes y servicios de capital, con las deficiencias antes mencionadas; pese a ello, de la visita de campo realizada en el año 2022, se pudo advertir que el plan de negocio se encontraba operando con total regularidad, y que la transferencia de bienes sí coadyuvó a que la referida propuesta productiva se mantuviera sostenible e incluso alcanzara el mejoramiento de la sostenibilidad. No obstante, cabe recalcar que el beneficio directo del Procompite, no tuvo un efecto global; ya que, como se ha mencionado en el lineamiento uno, en la asociación se incluyeron familiares para alcanzar el número mínimo de asociados para el fondo concursable, sin que los mismos tengan una intervención o beneficio por el plan de negocios; con lo que concluimos que la propuesta productiva (plan de negocios) solo es sostenible financieramente para un determinado grupo de AEO, lo cual contraviene la esencia del Procompite, el cual busca promover la sostenibilidad y el beneficio colectivo para todos sus asociados.

En ese orden de ideas, luego del análisis de las dos variables pertenecientes al segundo lineamiento, podemos determinar, en forma global, que las estrategias implementadas por Procompite no facilitaron la sostenibilidad de los planes de negocio de la provincia de La

Unión, por causas atribuibles no solo a los AEO, sino también al núcleo ejecutor; ya que, conforme se evidenció del desarrollo del presente lineamiento, el factor común y responsable de los perjuicios ocasionados a las asociaciones de la provincia de La Unión, fue la demora en la transferencia de bienes de capital y las deficiencias en la transferencia de servicios de capital por parte del GORE Arequipa en favor de los sujetos de derecho, lo que conllevó al debilitamiento de la sostenibilidad de las cuatro asociaciones, ocasionando el quiebre asociativo, tal y como sucedió con Alca, o no realizando actividades dentro del plazo programado como sucedió con Pampamarca, Cotahuasi y Toro, generando un resultado contrario al esperado por Procompite. No obstante, y conforme se mencionó líneas arriba, las estrategias implementadas por GORE- Arequipa con las deficiencias antes advertidas, no tuvieron el impacto deseado también, por causas atribuibles a los sujetos de derechos primigeniamente inscritos; ya que, conforme se advirtió en asociaciones como Alca, Toro y Cotahuasi, los beneficios económicos y sociales del plan de negocio, no son distribuidos para la totalidad de los AEO, sino para un determinado grupo, quienes obligados por la exigencia mínima de un determinado número de socios o género en los mismos, incorporaron miembros que mostraron un limitado o nulo interés y responsabilidad en la participación de la implementación de las estrategias de Procompite, lo que contribuyó a la insostenibilidad de los planes de negocio de sus respectivas asociaciones.

#### **4.3. LINEAMIENTO 3:**

##### **PRINCIPALES CAMBIOS EN LA VIDA DE LOS GANADORES DEL PROCOMPITE 1, DE LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA**

En este segmento se analiza e interpreta los resultados y hallazgos relacionados con la pregunta específica: ¿Cuáles han sido los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa?; por ello, el presente lineamiento está enfocado en obtener información sobre los principales cambios en la vida de los agentes económicamente organizados, luego de años transcurridos de la liquidación técnica financiera y transferencia definitiva de los bienes materia del cofinanciamiento.

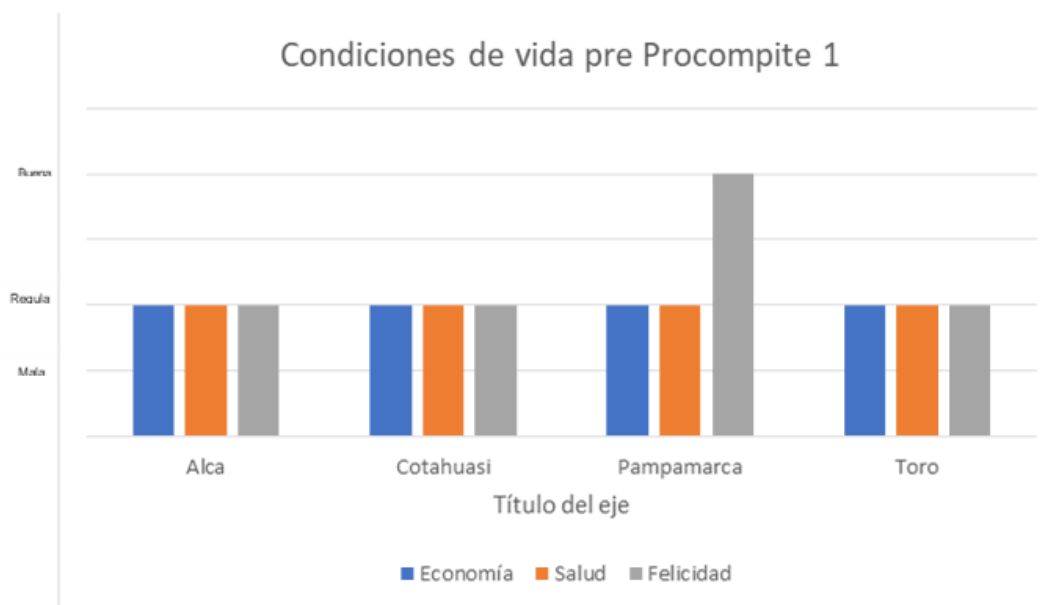
Con este fin, la investigación alberga una única variable, enfocada a los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite. Para ello, se realizó una selección de las preguntas de nuestro instrumento, de acuerdo a la variable planteada:

- ¿Antes de que usted participe en Procompite 1, como eran sus condiciones de vida?
- ¿Después de que usted participó en Procompite 1, como fueron sus condiciones de vida?
- ¿Cuáles considera usted que han sido los principales cambios en la vida, a raíz de la ejecución del Procompite 1?
- ¿Cree usted que la sostenibilidad de su plan de negocio contribuye al desarrollo de su localidad?

Dichas preguntas guardan estrecha relación entre sí mismas; ya que, luego de conocer la intervención de la estrategia prioritaria y la sostenibilidad de los negocios en cada una de las asociaciones, corresponde en este nivel, revisar los efectos que ha tenido en la vida de los asociados y asociadas; señalando que el presente desarrollo del lineamiento, es de resultados más no de gestión.

**Figura 9**

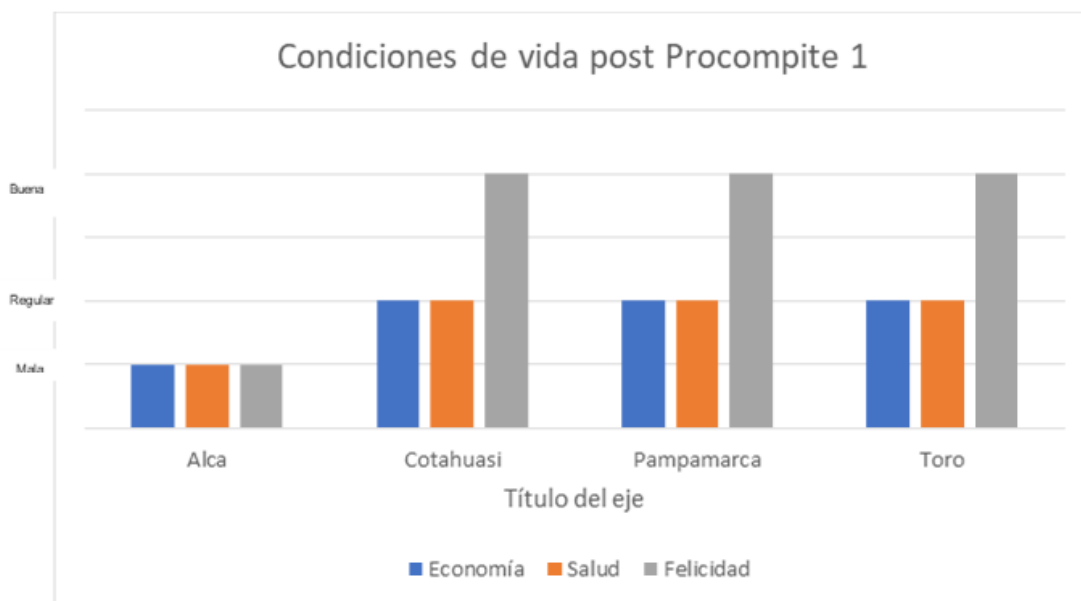
*Condiciones de vida de los AEO antes de la implementación del Procompite 1*



Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

**Figura 10**

*Condiciones de vida de los AEO después de la implementación del Procompite 1*



Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Con la implementación del Procompite 1, por parte del GORE Arequipa, se buscó no solo generar mayor crecimiento económico para los y las asociadas a través del desarrollo y ejecución de sus planes de negocio, sino también, lograr una mejor calidad de vida para los sujetos de derecho y en consecuencia una mejora del bienestar social. En esa línea de ideas, consultamos, conforme se evidencia de los gráficos n.º 9 y 10 a los sujetos de derechos respecto a sus condiciones de vida antes de la llegada de la estrategia prioritaria y después de la misma, estructurando su respuesta en tres dimensiones: a) Salud, b) Economía y c) Felicidad.

Tal como se advierte de la información recabada y estructurada de la asociación de Alca, los sujetos de derecho, discordante a lo esperado, se han visto afectados por la intervención del Procompite, en las tres dimensiones consultadas; conforme se mencionó en los lineamientos precedentes, los AEO coinvirtieron en el plan de negocios, el mismo que a la fecha del recojo de información no era sostenible, lo que generó que los beneficiarios vieran, resquebrajada su salud, felicidad y economía, a raíz de la desintegración de la asociación, conflictos internos con la misma y apropiación de los bienes, conforme lo declara el presidente de la asociación:

*“Bueno, un poco de tristeza, se perdió bastante. He perdido la felicidad, y también el tema económico porque mi persona puso casi el 80% del dinero de la contrapartida de los 41 000 y tantos”.*

Por su parte, conforme se advierte de los gráficos n.º 9 y 10, los sujetos de derechos de la asociación de Cotahuasi, no han tenido variaciones significativas, tanto a nivel de salud o económico, a causa de la limitada sostenibilidad de su plan de negocio, que impide que los AEO vean beneficios tangibles en su calidad de vida. No obstante, un aspecto resaltante del levantamiento de información en el distrito de Cotahuasi, fue que las mujeres que activamente participaron en la ejecución del plan de negocios, presentaban mayor felicidad post Procompite; ya que, esta oportunidad les permitió visibilizar en mundo empresarial, que se les había sido esquivo por diversas circunstancias, entre ellas, que la provincia de La Unión presente el mayor índice de pobreza del departamento de Arequipa; pero que, sin embargo, y pese a no obtener los resultados esperados, las asociadas se formaron y fortalecieron su seguridad y

confianza como mujeres, incrementando de esta manera su felicidad, conforme lo refiere la AEO 11:

*“El Procompite es algo bueno, ganas experiencia y vale la pena”.*

En cuanto a los sujetos de derechos de la asociación de Pampamarca, se advierte de la información estructurada que, no han tenido variaciones significativas, a nivel de salud, economía o felicidad; ya que, al ser conformada por una comunidad, ostenta mayor solidez organizativa en comparación con las demás asociaciones entrevistadas; sin embargo, conforme se señaló líneas arriba, los AEO a la fecha del recabo de información, habían paralizado sus actividades; por lo que, sus ingresos no se vieron incrementados, tampoco habían mejorado sus atenciones en el sector salud, y la felicidad se mantenía en la misma medida pre Procompite.

Por su parte, de la información recogida en campo de la asociación del distrito de Toro, se advierte que no se han tenido variaciones considerables en las tres dimensiones establecidas; ya que, según la percepción de los AEO, continúan en las mismas condiciones pre Procompite, y si bien, los bienes transferidos coadyuvaron en la sostenibilidad del plan de negocio, esto no resulta suficiente, para sentir que las condiciones de vida de los sujetos de derechos han mejorado; conforme se advierte de lo declarado por el sujeto 22:

*“Me hubiera gustado que el Procompite que todos hemos sacado, hubiera habido más ganancias, algunas reciben otros no. La camioneta que tenemos nos traslada a todos. La verdad no ha mejorado, solo en el tema del traslado”.*

En ese orden de ideas, podemos determinar que, los AEO partícipes del Procompite 1, a la fecha del recojo de información no han visto mejoras significativas en su calidad de vida, pese a la intervención económica por parte del GORE- Arequipa en su planes de negocio, la misma que buscó otorgar mayores oportunidades a nivel empresarial, y como consecuencia su bienestar social; no obstante, conforme se evidencia de la información estructurada la ejecución del Procompite 1 en la provincia más pobre del departamento arequipeño, no logró mejorar las vidas de sus beneficiarios.

**Figura n.º 11**

*Condiciones de vida de los AEO después de la implementación del Procompite*



Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

Ahora bien, conforme se advierte de la figura n.º 11, los AEO de las cuatro asociaciones de la Provincia de La Unión, consideraron que la sostenibilidad de su plan de negocios no contribuyó en el desarrollo de su localidad; y esto se funda, en el hecho de que ninguna de las asociaciones logró alcanzar los objetivos del Procompite, consistentes en la mejora de la sostenibilidad y competitividad, por el contrario, asociaciones como Alca, a la fecha del recojo de información, se encontraba desintegrada, y las demás habían reducido producción, en razón de diversos factores, entre ellos, la falta de mercado para expender sus productos. Esto conllevó a que los sujetos de derecho no vieran cambios significativos en sus condiciones de vida, y, por consiguiente, no pudieran generar bienestar social.

La situación descrita representa un perjuicio para el Procompite, ya que, si bien el cofinanciamiento beneficia directamente a los AEO, la estrategia prioritaria tiene como finalidad última, conforme a lo estipulado en la Ley N.º 29337 (2009), “mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología, en zonas donde la inversión privada resulte nula o

insuficiente” (art. 1); siendo que, esta medida busca estimular la dinámica económica dentro de la circunscripción. En este contexto, la ausencia de una contribución significativa al desarrollo de la provincia de La Unión, reflejada en cambios sustantivos y verificables, permite concluir que la estrategia prioritaria no ha alcanzado su objetivo final.

Por tanto, los hallazgos encontrados demuestran que después de la implementación del Procompite 1, los agentes económicamente desarrollados de la provincia de La Unión, no lograron mejorar sus condiciones de vida a nivel económico, salud y felicidad, ello a raíz de las deficiencias presentadas en sus planes de negocios, que generaron pérdidas económicas en algunos casos y conflictos internos en otros. Siendo que, a consecuencia del incumplimiento de los objetivos planteados por la estrategia prioritaria (mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de la cadena productiva), el trabajo desarrollado por cada uno de los AEO, no tuvo un impacto significativo en su localidad. No obstante, resulta necesario precisar que, dichos resultados obtenidos, tienen también una vinculación expresa, pero no determinante, con los efectos de la pandemia Covid- 19, la misma que resaltó las deficiencias de las asociaciones, sobre todo a nivel comercial.

Lo que nos conlleva a cuestionar los parámetros de medición de éxito de los planes de negocio, los mismos que solo están sujetos a cuestiones de índole económico, conforme se advierte de sus liquidaciones técnicas financieras, siendo necesario incorporar aspectos sociales y ambientales, ya que, estos dos últimos ostentan estrecha vinculación con la sostenibilidad y la generación de bienestar social.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

**LINEAMIENTO 1: ACCIONES DESARROLLADAS POR PROCOMPITE 1, EN LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, QUE CONTRIBUYERON A ALCANZAR SUS OBJETIVOS PROPUESTOS.**

1. Existe un predominante desconocimiento de los objetivos de la estrategia prioritaria implementada por el Gobierno regional de Arequipa, atribuible a la falta de capacitación y/o de compromiso en la asistencia a las mismas; así como, por la falta de consolidación de las asociaciones, por el bajo interés de los asociados y por los intereses individuales de determinados grupos, lo que ocasionó que los planes de negocios desarrollados en la provincia de La Unión, hayan iniciado actividades sin tener certeza de los objetivos finales a cumplir, como son el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de la cadena productiva.
2. Se aprovechó la participación de la cuota de género femenino para alcanzar mayor puntaje en el concurso de Procompite, pese a que, en algunos casos, fueron los esposos, convivientes o hermanos, quienes asumían la participación activa en las asociaciones, lo que nos llevó a concluir que se utilizaron mecanismos deshonestos, a fin de beneficiarse con el cofinanciamiento de la estrategia prioritaria.
3. Las acciones desarrolladas para el logro de los objetivos de Procompite, nos demuestra que los AEO subsumieron dichas actividades en la distribución de roles o funciones dentro de su asociación o comunidad, siendo que, no ejecutaron actividades adicionales, diferentes de lo anteriormente realizado,

que les permitiera mejorar la sostenibilidad y competitividad de su cadena productiva.

4. Se advierte en suma que las asociaciones materia de análisis, no lograron alcanzar los objetivos del Procompite 1, consistentes en el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad, y si bien asociaciones como Pampamarca, Cotahuasi y Toro continúan activas los sujetos de derecho por su propia declaración no han visto mejoras significativas que les permita aceptar un crecimiento económico, social y ambiental de su plan de negocio.
5. Las acciones que desarrollaron los AEO, no fueron suficientes para alcanzar los objetivos del Procompite, en razón de diferentes factores, entre los más importantes: **i)** el alto desconocimiento de los objetivos del Procompite por parte de los sujetos de derecho, **ii)** la frágil estructura orgánica de las asociaciones, quienes inscribían a personas con el único propósito de cumplir los requisitos mínimos de participación (género y número de asociados) **iii)** falta de interés y compromiso de los asociados (as) en el estudio y comprensión de su plan de negocios, **iv)** Derivación de la responsabilidad del diseño y ejecución de las acciones tendientes a alcanzar los objetivos del Procompite, a los presidentes de la asociación, socios activos o terceros no miembros de la asociación.

**LINEAMIENTO 2: ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR PROCOMPITE 1, QUE HAN FACILITADO SU SOSTENIBILIDAD, EN LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, DURANTE LOS AÑOS 2015 – 2022.**

6. El reducido número de socios y socias que reconocen y aplican las estrategias orientadas a la sostenibilidad de sus planes de negocios, refleja el alto nivel de desconocimiento e improvisación por parte de los AEO en la ejecución de las mismas, lo que generó la exposición innecesaria de la sostenibilidad de sus negocios durante la etapa de ejecución.

7. Existe una marcada diferencia entre la información registrada en las liquidaciones técnicas financieras de las asociaciones de Alca, Cotahuasi, Pampamarca y Toro, por parte del Gobierno regional de Arequipa, y la información recabada en el trabajo de campo; debido a que lo expuesto documentalmente no concuerda, en gran medida, con los resultados sobre sostenibilidad de las asociaciones, para el año 2022.
8. No existe sostenibilidad, a la fecha del levantamiento de la información, de los planes de negocio de las asociaciones pertenecientes a los distritos de Alca, Cotahuasi, Pampamarca y Toro, provincia de La Unión; debido al débil nivel organizativo de las asociaciones, falta de herramientas de identificación de mercados compradores, bajo compromiso de participación de todos los AEO en acciones tendientes a la sostenibilidad, reemplazo en la actuación ejecutiva de los socios y socias, la falta de conocimientos técnicos que permitan el diseño de estrategias sostenibles, nulo plan de contingencia sobre la emergencia sanitaria Covid- 19 y un insuficiente acompañamiento por parte del núcleo ejecutor.
9. Las estrategias implementadas por Procompite no facilitaron la sostenibilidad de los planes de negocio de la provincia de La Unión, por causas atribuibles no solo a los AEO, sino también al núcleo ejecutor; ya que, el factor común y responsable de los perjuicios ocasionados a las asociaciones de la provincia de La Unión, fue la demora en la transferencia de bienes de capital y las deficiencias en la transferencia de servicios de capital por parte del GORE Arequipa, lo que conllevó al debilitamiento de la sostenibilidad de las cuatro asociaciones, ocasionando el quiebre asociativo e impidiendo la realización de actividades dentro del plazo programado.

**LINEAMIENTO 3: PRINCIPALES CAMBIOS EN LA VIDA DE LOS GANADORES DEL PROCOMPITE 1, DE LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA**

- 10.** Los agentes económicamente organizados de las asociaciones objeto de estudio, previo al cofinanciamiento del Procompite 1, tenían expectativas muy altas, respecto a cambiar sus condiciones de vida luego de la implementación de la estrategia prioritaria en sus planes de negocio; en razón a que pertenecen a un sector donde la inversión privada es insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de las cadenas productivas, y por ende sus condiciones de vida, son limitadas.
- 11.** Luego de más de cinco años de intervención del Procompite, los AEO de las asociaciones de Alca, Cotahuasi, Pampamarca y Toro, no han tenido cambios significativos en cuanto a sus condiciones de vida, bajo los criterios preestablecidos de salud, economía y felicidad; debido a que, sus planes de negocio no han logrado obtener la sostenibilidad ni menos, cumplir con los objetivos del Procompite, tendientes al mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad de la cadena productiva.
- 12.** Previo a la emergencia sanitaria, algunos socios y socias, de las asociaciones de Toro y Cotahuasi, tuvieron un mediado cambio de índole económico, ya que, las condiciones de su negocio les permitieron aumentar sus ingresos; ello les habilitó tener los recursos para trasladarse a los establecimientos de salud y atender sus requerimientos de salud; dicha situación además, se vio reflejada en la felicidad de algunos socios y socias, ya que, emprender bajo su dirección, los impulsó y animó a participar activamente.
- 13.** A pesar de la exigua variación de condiciones de vida, en los criterios analizados, se advirtió la exteriorización por parte de los agentes económicamente organizados, sobre su proyección y voluntad empresarial; los socios y socias, activos y no activos, producto de su participación en el

Procompite 1, han creado la necesidad de invertir en negocios de forma independiente u organizativamente, para instaurarse mejores condiciones de vida.

## **RECOMENDACIONES**

### **LINEAMIENTO 1: ACCIONES DESARROLLADAS POR PROCOMPITE 1, EN LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, QUE CONTRIBUYERON A ALCANZAR SUS OBJETIVOS PROPUESTOS.**

1. Las acciones tendientes a alcanzar los objetivos del Procompite 1, son trascendentes, porque habilitan la ruta de trabajo de los agentes económicamente organizados y contribuyen en la consecución eficiente de las metas; por ello, resulta necesario priorizar en primera instancia la transferencia de información y luego el diseño de las acciones; para ello, se recomienda, un acompañamiento técnico y evaluativo por parte del núcleo ejecutor, en sesiones de trabajo con cada asociación ganadora.
2. El conocimiento de los objetivos de cualquier estrategia prioritaria es sumamente fundamental porque amplía el panorama de las metas a cumplir y direcciona los esfuerzos a ejecutar; por ello, se recomienda que se fortalezcan los planes de comunicación en medio del proceso de implementación para orientar los trabajos de los agentes económicamente organizados; para ello, será necesario desarrollar constantes sesiones de capacitación sobre los objetivos de Procompite que garanticen la idónea transmisión de la información.
3. La activa participación de los socios en las sesiones de transmisión de información, resulta fundamental, porque permite sin exclusión dotar homogéneamente de conocimiento a los socios y socias, para un mejor resultado de sus negocios; por ello, se recomienda talleres de sensibilización

sobre la importancia de los objetivos del Procompite, a favor de los agentes económicamente organizados.

4. El conocimiento, diseño y ejecución de las acciones tendientes a conseguir los objetivos del Procompite, es fundamental, porque organiza y estructura con mayor viabilidad, la ruta para el cumplimiento de metas en sus planes de negocios concordante con las metas primigenias de la estrategia prioritaria; por ello, se recomienda que se fortalezcan los planes de comunicación en medio del proceso de implementación para orientar los trabajos de los agentes económicamente organizados; para ello, será necesario impulsar el desarrollo de talleres de producción de acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos del Procompite.

**LINEAMIENTO 2: ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR PROCOMPITE 1, QUE HAN FACILITADO SU SOSTENIBILIDAD, EN LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, DURANTE LOS AÑOS 2015 – 2022.**

5. El conocimiento de las estrategias enfocadas a la sostenibilidad, es sumamente fundamental, porque facilita la consecución de la sostenibilidad de los planes de negocio, a través de rutas debidamente diseñadas en base a experiencias regionales, nacionales e internacionales; por ello, se recomienda que se fortalezcan los procesos de formulación y diseño de estrategias por parte de los agentes económicamente organizados, donde la participación de todos los socios y funcionarios del núcleo ejecutor, sea esencial, para ello, será necesario desarrollar constantes sesiones de capacitación sobre la formulación y diseño de estrategias enfocadas a la sostenibilidad.
6. No solo importa el cumplimiento de transferencia de conocimiento por parte de los responsables, sino la corroboración de la interiorización de la información por parte de los agentes económicamente organizados; por ello, se recomienda que se fortalezcan luego del proceso de transmisión de las

estrategias enfocadas a la sostenibilidad, el proceso de corroboración de conocimiento por parte de todos los socios y socias, siendo necesario, talleres que den cuenta los resultados exitosos de conciencia de las mencionadas estrategias.

7. La sostenibilidad de los planes de negocio, representa un principio básico por el cual se otorga el cofinanciamiento a las asociaciones; por ello, resulta de vital importancia reforzar esfuerzos en fortalecer la misma, incluso cuando esta sea nula en algunas asociaciones; en ese sentido, y conforme a nuestra investigación, se recomienda, una intervención financiera de emergencia a las áreas administrativas y técnicas de las asociaciones, con el objeto de salvar y/o recuperar los recursos públicos del Estado, y coadyuvar a los socios y socias en la sostenibilidad de sus planes de negocio.
8. La intervención estatal debe cumplir con estándares de eficiencia y eficacia, que permita a los usuarios de derecho tener condiciones de calidad para el uso y disfrute de los bienes y servicios públicos.

### **LINEAMIENTO 3: PRINCIPALES CAMBIOS EN LA VIDA DE LOS GANADORES DEL PROCOMPITE 1, DE LOS DISTRITOS DE ALCA, PAMPAMARCA, COTAHUASI Y TORO, DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA**

9. Las estrategias prioritarias no solo tienen como objetivo variar las condiciones económicas de los participantes, sino que, aquellas condiciones sociales que repercutan en la vida de los beneficiarios; en ese sentido, se recomienda, un trabajo transversal por parte de los funcionarios del pliego presupuestal, para que sistematice data, sobre expectativas, cambios pre y post ejecución de los agentes económicamente organizados, sobre los criterios, de salud, economía y felicidad; por ello, se recomienda que, la conformación de un equipo, donde participe representantes de la Gerencia de Desarrollo e Inclusión Social del

GORE Arequipa, que monitoree y contraste los cambios de vida de los beneficiarios de la estrategia prioritaria.

- 10.** La apertura de visión empresarial en población vulnerables, representa el primer paso de deseo de cambio; ya que, habilita idealizar negocios que les permitan superar sus limitadas condiciones; por ello, contar con un numero grupo de personas vulnerables motivadas a emprender, permite tener un universo de trabajo, en ese sentido, se recomienda, crear un centro de innovación que permita captar las necesidades de los agentes y entregar herramientas de instrucción de posibles intervenciones económicas.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **PLAN DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS ASOCIACIONES DE LA PROVINCIA DE LA UNIÓN GANADORAS DE PROCOMPITE 1, A TRAVÉS DE UNA INTERVENCIÓN FINANCIERA DE EMERGENCIA.**

##### **Presentación**

Para desarrollar la presente propuesta de mejora, es fundamental centrarnos en el objetivo de la investigación, el cual se orienta a identificar los factores que han contribuido o limitado la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022, analizando las estrategias implementadas, el cumplimiento de sus objetivos y los principales cambios en la vida de los ganadores de la estrategia prioritaria, a fin de proponer medidas de mejora que fortalezcan su implementación y pueda servir de modelo a replicar por otros gobiernos subnacionales.

Del mismo modo, resulta fundamental considerar las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, las cuales precisan que la débil organización y el deficiente manejo técnico administrativo, impidieron lograr la sostenibilidad de los planes de negocio, así como, cumplir con los objetivos del Procompite.

##### **Análisis del Contexto**

En esa línea, es oportuno señalar que, de acuerdo a la investigación, se ha determinado, que las asociaciones de Alca, Cotahuasi, Pampamarca y Toro, cuentan con una débil organización, que ha generado, la desintegración de la asociación en algunas y la paralización de actividades en otras; esto repercute en sus planes de negocio que no generan ingresos como asociación y por ende no mantienen sostenibilidad. Ahora bien, es conocido que la intervención del Estado se limita a la entrega del cofinanciamiento, un monitoreo y seguimiento de resultados; sin embargo,

conforme se ha desarrollado en la presente investigación, el Procompite 1 desarrollado por el GORE Arequipa, no ha realizado eficientemente dichas actividades; en ese sentido, y atendiendo a que se entregan recursos públicos, conviene realizar algún tipo de intervención con personal idóneo en las áreas que más adolecen. Ello les permitirá resolver profesionalmente los problemas identificados, y mejorar sus acciones de implementación

### **Denominación de la Propuesta**

Plan de fortalecimiento técnico y administrativo de las asociaciones de la provincia de La Unión ganadoras de Procompite 1, a través de una intervención financiera de emergencia.

### **Implementador de la Propuesta**

Gobierno regional de Arequipa.

### **Objetivo General**

Fortalecer las áreas administrativas y técnicas de las asociaciones de la provincia de La Unión ganadoras de Procompite 1.

### **Resultados Esperados**

#### **Resultado 1:**

Las asociaciones ganadoras del Procompite 1 convienen una intervención técnica y administrativa, con el objetivo de alcanzar los objetivos del Procompite, consistentes en el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de sus planes de negocio.

#### **Resultado 2:**

El Gobierno regional de Arequipa, interviene financieramente a las asociaciones ganadoras de Procompite que requieren fortalecer su área técnica y administrativa.

#### **Resultado 3:**

Las asociaciones logran mejorar la sostenibilidad y competitividad de sus planes de negocio.

## Resultados, Actividades e Indicadores

| RESULTADOS   | INDICADORES   |
|--|---|
| <p><b>R1:</b> Las asociaciones ganadoras del Procompite 1 convienen una intervención técnica y administrativa, con el objetivo de alcanzar los objetivos del Procompite, consistentes en el mejoramiento de la sostenibilidad y competitividad de sus planes de negocio.</p> | <p>Número de asociaciones que convienen una intervención técnica y administrativa</p>   |
| ACTIVIDADES  | INDICADORES   |
| <p>Diagnostico situacional de las cuatro asociaciones ganadoras del Procompite.</p>  | <p>4 visitas a campo con el objeto de determinar el estado situacional de las cuatro asociaciones ganadoras del Procompite.</p>   |
| <p>Diseño del programa de sensibilización de intervención técnica y administrativa, dirigido a los agentes económicamente organizados.</p>   | <p>1 programa de sensibilización de intervención técnica y administrativa, dirigido a los agentes económicamente organizados.</p> |
| <p>Ejecución de talleres de sensibilización de intervención técnica y administrativa, a los agentes económicamente organizados.</p>  | <p>5 talleres de sensibilización de intervención técnica y administrativa, a los agentes económicamente organizados.</p>          |
| RESULTADOS   | INDICADORES   |
| <p><b>R2.</b> El GORE Arequipa, interviene financieramente a las asociaciones ganadoras de Procompite que requieren fortalecer su área técnica y administrativa.</p>   | <p>Número de asociaciones intervenidas por parte del GORE Arequipa.</p>   |

| ACTIVIDADES   | INDICADORES   |
|---|---|
| Contratación del equipo encargado de la intervención técnico administrativa por parte del GORE Arequipa.  | Un (1) equipo encargado de la intervención técnico administrativa.  |
| Diseño del programa ejecutivo de intervención técnica y administrativa, dirigido a los agentes económicamente organizados.  | 1 programa ejecutivo de intervención técnica y administrativa, dirigido a los agentes económicamente organizados. |
| El equipo contratado ejecuta acciones de intervención técnico administrativa en las asociaciones ganadoras de Procompite que requieren fortalecer su área técnica y administrativa. | Un (1) equipo encargado de la ejecución la intervención técnico administrativa                                    |
| RESULTADOS  | INDICADORES   |
| <b>R3:</b> Las asociaciones logran mejorar la sostenibilidad y competitividad de sus planes de negocio.   | Número de asociaciones que logran mejorar la sostenibilidad y competitividad de sus planes de negocio.            |
| El equipo contratado realiza seguimiento y evaluación de las asociaciones intervenidas técnico administrativamente.   | Un (1) equipo encargado del seguimiento y evaluación de la intervención técnico administrativa.                   |
| RESULTADOS  | INDICADORES   |
| <b>R3:</b> Las asociaciones logran mejorar sus condiciones de vida.   | Número de asociaciones que logran mejorar sus condiciones de vida.  |

|  |  |
|--|--|
| Contratación del equipo encargado de la medición y evaluación de los cambios de vida de los AEO integrantes de las asociaciones intervenidas técnica y administrativamente                   | Un (1) equipo encargado de la medición y evaluación de los cambios de vida de los AEO integrantes de las asociaciones intervenidas técnica y administrativamente   |
| Diagnostico situacional de las condiciones de vida de los AEO ganadores de Procompite de la provincia de La Unión.   | 4 visitas a campo con el objeto de determinar el estado situacional de las condiciones de vida de los AEO ganadores de Procompite de la provincia de La Unión.   |
| Diseño de las técnicas y herramientas necesarias para la medición y evaluación de los cambios de vida de los AEO integrantes de las asociaciones intervenidas técnica y administrativamente. | 1 programa de diseño de las técnicas y herramientas necesarias para la medición y evaluación de los cambios de vida de los AEO integrantes de las asociaciones intervenidas técnica y administrativamente. |
| El equipo contratado ejecuta acciones tendientes a la medición y evaluación de los cambios de vida de los AEO integrantes de las asociaciones intervenidas técnica y administrativamente.    | Un (1) equipo encargado de la ejecución de acciones tendientes a la medición y evaluación de los cambios de vida de los AEO integrantes de las asociaciones intervenidas técnica y administrativamente.    |

### **Consideraciones finales**

Para la formulación de la propuesta, es esencial tener en cuenta que, si bien no existe un presupuesto adicional en la bolsa financiera del Procompite 1, ello no limita la intervención por parte del GORE Arequipa, a través de un proyecto de inversión que permita por administración directa o a través de transferencia presupuestal, intervenir en aquellas asociaciones, de forma técnica y administrativa, y con ello, fortalecer sus procesos deficientes, que impiden la consecución de los objetivos del Procompite.

Esta intervención financiera de actuación administrativa y técnica, será por un plazo no mayor a dos años, y tendrá como objetivo final, persuadir a los socios y socias, el traslado de la dirección y decisiones ejecutivas de su negocio a un equipo profesional; con ello garantizando la participación de un personal apto, experimentado y competente para la toma de decisiones, que les permita además desde un área técnica, acompañar en los procesos y buscar nuevos escenarios de venta. Asimismo, nos permitirá diagnosticar las condiciones de vida de los sujetos de derechos a la fecha de la intervención técnico y financiera y su evaluación social a la culminación de la misma, con el objeto de verificar si a razón de la intervención del GORE Arequipa, se coadyuvó en generar bienestar social.



## Bibliografía

- Acuña, F. (2019). Sostenibilidad del programa de apoyo a la competitividad productiva – PROCOMPITE, en los distritos de Abancay y Tamburco, Región Apurímac entre el 2011 al 2014 [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18928>.
- Alkire, Sabina, & Deneulin, Séverine. (2009). Introducing the human development and capability approach. *An introduction to the human development and capability approach*. London: Earthscan.
- Asociación de Mujeres Emprendedoras en Producción, Transformación y Comercialización de la Quinua Orgánica y Otros Productos. (2015). *Mejoramiento del Procesamiento y la Comercialización con la implementación de un centro de acopio y procesamiento de Quinua Orgánica, para la Asociación de Mujeres Emprendedoras en Producción Transformación y Comercialización de la quinua orgánica y otros productos, del Distrito de Cotahuasi, Provincia La Unión, Región Arequipa*.
- Asociación de Pescadores Artesanales Anexo de Chaucalla Virgen del Rosario. (2015). *Mejoramiento de extracción y comercialización del camarón en la Asociación de Pescadores Artesanales Anexo de Chaucalla Virgen del Rosario, distrito de Toro, provincia de La Unión, departamento de Arequipa. Asociación de Pescadores Artesanales Anexo de Chaucalla Virgen del Rosario*.
- Asociación de Productores de Granos Andinos Ecológicos del distrito de Alca. (2015). *Mejoramiento del manejo e incremento de la producción y comercialización de la Asociación de Productores de Granos Andinos Ecológicos del distrito de Alca, provincia de La Unión, región Arequipa*.
- Banco Central de Reserva. (2016). *Informe económico y Social de la Región de Arequipa*. Obtenido de [shorturl.at/yHY46](http://shorturl.at/yHY46)
- Bustelo, Pablo. (1999). *Teorías contemporáneas del desarrollo económico*.
- Campo, J. (2020). *La productividad como elemento esencial para la competitividad en el sector agropecuario del departamento del magdalena*. [tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional <https://shorturl.at/ZARpE>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Enfoque de resultados y valor público*. Naciones Unidas, CEPAL. Consultado el 10 de julio del 2021. [shorturl.at/tvFGP](http://shorturl.at/tvFGP)
- Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional. (1985). *Competitiveness: A Statement of the Issues*. House of Lords.
- Comunidad Campesina de Pampamarca. (2015). *Mejora de las condiciones de producción y conservación de camélidos de la comunidad campesina de Pampamarca del distrito de Pampamarca*.
- European Management Forum. (1980). *La competitividad de la empresa*. European Management Forum.
- García, J.E. y Cervantes Z.M. (2018). *Factores que estarían limitando la implementación de PROCOMPITE en las comunidades de Santiago de Huaros y Quilmana del GR de Lima y las comunidades de Pucayacu y Pucuchinche del GR de Huánuco*. [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17092>
- Global Entrepreneurship Monitor y ESAN. (2018). *Perú es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana a nivel mundial*. Obtenido de [shorturl.at/fsvBH](http://shorturl.at/fsvBH)
- Gobierno Regional de Arequipa. (2013). *Plan de desarrollo regional concertado 2013-2021[Fotografía]*. Obtenido de Gobierno Regional de Arequipa: <https://bit.ly/3DuwwCc>
- Gobierno Regional de Arequipa. (2015). *Bases de Procompite*.
- Instituto de Estadística e Informática. (2020). *Evolución de la pobreza monetaria 2008-2019, informe técnico*. Obtenido de [shorturl.at/ekzDU](http://shorturl.at/ekzDU)
- Instituto de Estadística e Informática. (2020). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito, 2018-2020, boletín especial n.º 26*. Obtenido de [shorturl.at/beyTU](http://shorturl.at/beyTU)
- Instituto de Estadística e Informática. (2019). *Indicadores de educación por departamento 2008-2018*. Obtenido de [shorturl.at/ghGIQ](http://shorturl.at/ghGIQ)
- Ley N.º 29337. (2009). *Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva*. Congreso de la República del Perú.

- Mejía, L., & Rios, L. (2013). *Análisis de las condiciones de Sostenibilidad del sector de cafés especiales en el Departamento de Quindío*. <https://shorturl.at/DBfjP>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2021). *Cadena productiva*. Obtenido de <https://shorturl.at/Tu8Y4>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2018). *Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social. Incluir para Crecer*. Obtenido de [shorturl.at/sxCX1](https://shorturl.at/sxCX1)
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2021). *Reporte regional de indicadores sociales del departamento de Arequipa*. Obtenido de [shorturl.at/imuSX](https://shorturl.at/imuSX)
- Ministerio de Producción. (2019). Evaluación de diseño y resultados para la estrategia de Procompite.
- Ministerio de Producción. (2020). Logros de Procompite. <https://shorturl.at/yxOYW>
- Mogrovejo, Rodrigo. (2010). Desarrollo: enfoques y dimensiones. *Bolivia: Centro Bolivianos de Estudios Multidisciplinarios*. Recuperado de [HYPERLINK "http://cebem" http://cebem.org/cmsfiles/publicaciones/Desarrollo.pdf](http://cebem.org/cmsfiles/publicaciones/Desarrollo.pdf).
- Nishikawa J. (2016). *Cadenas productivas promisorias para la seguridad alimentaria e inclusión económica en familias pobres rurales : caso del proyecto Desarrollo sostenible de granos andinos y papas nativas en comunidades rurales altoandinas de la región Ayacucho implementado por CARE Perú 2009-2011*. [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7113>
- Oficina de Programación de Inversiones. (2019). *Diagnostico de la situacion de las brechas de infraestructura y/o acceso a servicios*. Gobierno Regional de Arequipa. Obtenido de [shorturl.at/ICE07](https://shorturl.at/ICE07)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2004). *Manual de minicadenas productivas, República de Colombia, Onudi, Bogotá*. <https://shorturl.at/gkPpf>
- Palaco, J.A. (2016). *Tamaño, Composición y Productividad Económica de las Microempresas formales dedicadas a la fabricación de calzado y prendas de vestir en el Distrito de Socabaya. Arequipa 2014*. [tesis de maestría, Universidad Católica Santa María]. Repositorio Institucional <https://shorturl.at/oPlqD>
- Porter, M. (1990), "The Competitive Advantage of Nations". <https://shorturl.at/gkPpf>

- Robeyns, Ingrid. (2005). The Capability Approach – A Theoretical Survey. *Journal of human development*, 6(1): 93-114.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*, Oxford University Press, New York.
- Sen, Amartya. (1992). *Inequality reexamined*: Oxford University Press.
- Sen, Amartya. (1993). Capability and well-being<sup>73</sup>. *The quality of life*, 30, 270-293.
- Sen, Amartya. (2000). A decade of human development. *Journal of human development*, 1(1), 17-23.
- Sen, Amartya (2003). Foreword to Readings in Human Development edited by S. Fukuda-Parr and A.K. Shiva Kumar *New Delhi: Oxford University Press*.
- Tovar, María. (2021). *Investigación en Gerencia Social*. Pontificia Universidad Católica del Perú Virtual.
- UI Haq, Mahbub. (1995). *Reflections on human development*: oxford university Press.
- United Nations. (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*: Naciones Unidas.
- United States Agency for International Development (USAID). (2010). *Estrategias para el financiamiento de cadenas productivas*. <https://shorturl.at/nNG6l>
- Naciones Unidas Perú (2021). *Análisis común de las Naciones Unidas en el Perú*. <https://shorturl.at/VID1e>
- Vara, A. (2007). *La Evaluación de Impacto de los Programas Sociales*. Obtenido de [shorturl.at/qxVY7](https://shorturl.at/qxVY7)

## ANEXOS

### Plan de trabajo y cronograma:

| Etapas y tareas  | AÑO 2021 y 2022 |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   | Jul. | Agos. | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. |
|--|-----------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|------|-------|-------|------|------|------|
|  | Ago.            | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. |   |      |       |       |      |      |      |
| Afinar plan de tesis   | X               |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| <b>RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>   |                 |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Contacto global con la población   |                 | X     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Elaboración de instrumentos y técnicas de recolección                            |                 |       | X    | X    |      |      |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Prueba Piloto  |                 |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Aplicación de técnicas-Recojo de la información                                  |                 |       |      |      | X    |      |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Ordenamiento de la información recolectada                                       |                 |       |      |      | X    | X    |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| <b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS</b>  |                 |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Codificación y categorización  |                 |       |      |      |      | X    |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Examen de consistencia de información recolectada                                |                 |       |      |      |      | X    |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Procesamiento de la informa.   |                 |       |      |      |      |      | X    |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Ordenamiento y cruces  |                 |       |      |      |      |      | X    |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Triangulación y análisis. Contrastación con hipótesis y preocupaciones iniciales |                 |       |      |      |      |      |      | X    |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| <b>REDACCION</b>   |                 |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Versión preliminar de análisis y propuesta de GS                                 |                 |       |      |      |      |      |      | X    |      |      |      |   |      |       |       |      |      |      |
| Revisión y retroalimentación   |                 |       |      |      |      |      |      |      | X    | X    | X    | X | X    | X     | X     | X    | X    | X    |
| Versión final del informe  |                 |       |      |      |      |      |      |      |      | X    | X    | X | X    | X     | X     | X    | X    | X    |

**Tablas:**

**Tabla n.º 3**

*Montos máximos generales para cofinanciar las categorías*

| Cadena productiva           | Monto máximo a cofinanciar |                 |
|-----------------------------|----------------------------|-----------------|
|                             | Categoría A                | Categoría B     |
| Quinua                      |                            |                 |
| Trucha                      |                            |                 |
| Camarón                     |                            |                 |
| Camélidos                   |                            |                 |
| Cuyes                       |                            |                 |
| Pesca                       |                            |                 |
| Olivo                       |                            |                 |
| Vacuno                      |                            |                 |
| <b>Monto total</b>          | S/ 3 000 000.00            | S/ 2 400 000.00 |
| <b>Gasto administrativo</b> | S/ 600 000.00              |                 |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla n.º 5**

*Requisitos básicos*

| Categoría | n.º de Beneficiarios | Requisitos básicos  |
|-----------|----------------------|---|
| A         | >= 25 Socios         | Las personas naturales organizadas, los cuales serán acreditados mediante el acta de asamblea general de constitución, certificada por un notario o Juez de Paz del ámbito.       |
| B         | >= MIN 4 O 5         | En sus diferentes modalidades de organización conforme a la ley General de Sociedades o al código Civil. Se recomienda priorizar organizaciones empresariales con fines de lucro. |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla n.º 6**

*Criterio de elegibilidad y selección*

| <b>Criterios de elegibilidad</b>   | <b>Criterios de selección</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Propuesta productiva inmersa en una cadena "con inversión privada insuficiente".</li><li>▪ No recibir cofinanciamiento de otra fuente del Estado para la ejecución del mismo plan de negocio; y,</li><li>▪ Contribuir a la sostenibilidad de la cadena productiva.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Solicitar el menor monto de cofinanciamiento de la PROCOMPITE.</li><li>▪ El mayor aporte monetario del AEO dentro del cofinanciamiento (contrapartida).</li><li>▪ Demostrar rentabilidad financiera privada; y,</li><li>▪ Demostrar sostenibilidad del negocio.</li></ul> |

*Nota:* Bases de Procompite 1. Fuente: Gobierno regional de Arequipa.



**Tabla n.º 7**

**Relación de AEO ganadores de la categoría A del Procompite 1.**

| AEO  | Denominación del plan de negocio   |
|--|--|
| Asociación de acuicultores Arcoiris del distrito de Orcopampa  | Mejoramiento en el eslabón de producción de la cadena productiva de la trucha arco iris distrito de Orcopampa, Castilla, Arequipa.   |
| Asociación de mujeres de emprendedoras del Puerto de Quilca.   | Centro de apoyo logístico para la pesca artesanal del puerto menor de Quilca, Camaná, Arequipa.  |
| Asociación de productores de agropecuarios ecológicos Cruz de Plata – Tuti   | Mejoramiento en la producción y post producción de la quinua de la asociación de productores de agropecuarios ecológicos Cruz de Plata – Tuti, Caylloma, Arequipa.   |
| Asociación de armadores y pescadores artesanales Hermanos Pérez.   | Comercialización directa de pota a través de las ferias en el mercado regional y nacional por armadores y pescadores artesanales de la provincia de Islay, Arequipa.   |
| Asociación de mujeres emprendedoras en producción, transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros del distrito de Cotahuasi | Mejoramiento del procesamiento y comercialización con la implementación de un centro de acopio y procesamiento de quinua orgánica, para la asociación de mujeres emprendedoras en producción, transformación y comercialización de la quinua orgánica y otros del distrito de Cotahuasi, La Unión, Arequipa. |

| AEO  | Denominación del plan de negocio   |
|--|--|
| Piscicultores asociados del distrito de Callali.   | Mejoramiento de la producción, calidad y articulación comercial de la cadena productiva de la trucha en la represa de Condoroma.   |
| Asociación de pescadores artesanales del anexo de Chaucalla, Virgen del Rosario.                       | Mejoramiento de extracción y comercialización del camarón en Asociación de pescadores artesanales del anexo de Chaucalla, Virgen del Rosario, Toro, La Unión, Arequipa.  |
| Asociación de productores de olivo, Jaqui – Caravelí.  | Mejoramiento de la producción de aceituna de los productores de olivo, Jaqui – Caravelí.   |
| Asociación de extractores marisqueros artesanales de Islay   | Comercialización de recursos hidrobiológicos en el área de repoblamiento de pescadores marisqueros artesanales de Islay, Arequipa.   |
| Asociación de criadores de fish – alpaca del anexo de Vincoya  | Mejoramiento de la producción en la cadena productiva de la trucha en la asociación de creadores Fish alpaca del anexo de Vincoya, distrito de San Antonio de Chuca, provincia de Caylloma, Arequipa   |
| Asociación de criadores de ganado vacuno y proveedores de leche de las cuencas de Cuyay y Chuquibamba. | Mejoramiento de la productividad y calidad de leche por adquisición de vaquillonas y terneras Brown Swiss para la asociación de criadores de ganado vacuno y proveedores de leche de las cuencas de Cuyay y Chuquibamba, Condesuyos, Arequipa. |

| AEO  | Denominación del plan de negocio  |
|--|---|
| Asociación de productores Jali warmi de Huanca   | Mejoramiento de la producción y comercialización de ganado vacuno para carne en la asociación de productores Jali warmi de Huanca, Arequipa.  |
| Consorcio camarones del Río tambo  | Replamamiento, extracción y comercialización de camarones en el río tambo Islay, Arequipa.  |
| Comunidad campesina de Pampamarca  | Mejoramiento de las condiciones de producción y conservación de camélidos de la comunidad campesina de Pampamarca en el distrito de Pampamarca.   |
| Productores de olivo del distrito de Yauca, Caravelí, Arequipa.  | Mejoramiento de la producción de aceituna de los productores de olivo del distrito de Yauca, Caravelí, Arequipa.  |
| Asociación los Olivares Mejía  | Incremento de la producción de aceituna de los Olivares de Mejía.   |
| Asociación de pescadores artesanales, extractores, recolectores, maricultores y transformadores de algas marinas - Pampa de lobos. | Mejoramiento de la productividad y comercialización de recursos hidrobiológicos de la asociación de pescadores artesanales, extractores, recolectores, maricultores y transformadores de algas marinas - Pampa de lobos |
| Empresa comunal de servicios agropecuarios San Pedro de Tolconi limitada   | Mejora de la producción y la articulación comercial de la cadena productiva de la trucha para la Empresa comunal de servicios agropecuarios San Pedro de Tolconi limitada.  |

| AEO  | Denominación del plan de negocio  |
|--|---|
| Asociación de productores de trucha andina Colca del distrito de Caylloma          | Mejoramiento en el eslabonamiento de la comercialización de la trucha arcoíris en la asociación de productores de trucha andina Colca del distrito de Caylloma, Arequipa  |
| Asociación de criadores de ganado El paraíso de Cayarani                           | Mejoramiento de la producción y productividad lechera de la Asociación de criadores de ganado El paraíso de Cayarani, Condesuyos, Arequipa.   |
| Asociación de pescadores artesanales del Río Colca, Huambo Satay.                  | Mejoramiento de la producción calidad y articulación comercial de la cadena productiva del camarón en el río Colca.   |
| Asociación distrital de criadores de llamas y alpacas Tarucani.                    | Fortalecimiento de la productividad y articulación comercial de la fibra clasificada animales en pie y reproductores de alpaca en la asociación distrital de creadores de llamas y alpacas Tarucani, en San Juan de Tarucani, Arequipa. |
| Asociación de pequeños productores agropecuarios Virgen de la Fuente               | Desarrollo de la cadena productiva del cuy, en el distrito de Characato Arequipa.   |
| Productores de olivo del distrito de Acarí.  | Mejoramiento de la producción de aceituna de los productores de olivo de distrito de Acarí, Caravelí, Arequipa.   |
| Asociación de productores de olivo del distrito de Bella Unión Caravelí, Arequipa. | Mejoramiento de la producción de aceituna de los productores de olivo de distrito de Bella Unión, Caravelí Arequipa.  |

| AEO   | Denominación del plan de negocio  |
|---|---|
| Asociación de productores de granos andinos ecológicos.                   | Mejoramiento del manejo incremento de la producción y comercialización de la asociación de productores de granos andinos de ecológicos del distrito de Alca, La Unión, Arequipa.  |
| Asociación de desarrollo agropecuario del distrito de Orcopampa Castilla. | Mejoramiento de la producción de productos lácteos de la asociación de desarrollo tropical agropecuario de Orcopampa Castilla, Arequipa   |
| Asociación de pequeños agropecuarios de Casconza.                         | Mejoramiento de la calidad genética por adquisición de vaquillonas Holstein y equipamiento de pasta de inseminación para la asociación de pequeños agropecuarios de Casconza, del distrito de Iray, Condesuyos, Arequipa. |
| <b>Monto total presupuestado:</b>   | <b>S/ 2 835 224.64</b>  |

Fuente: Gobierno regional de Arequipa.

**Tabla n.º 8**

**Relación de AEO ganadores de la categoría B del Procompite 1.**

| <b>AEO</b>  | <b>Denominación del plan de negocio</b>   |
|---|---|
| Cooperativa de servicios especiales de criadores de camélidos andinos.                              | Mejoramiento de la post producción de fibra de alpaca, a través de la instalación de un centro de acopio para la cooperativa de servicios especiales de criadores de camélidos andinos, en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa. |
| Asociación de pescadores artesanales de camarón anexo de Goyeneche – Torán – Majes Uraca, Castilla. | Mejoramiento de las capacidades operativas y comerciales de la asociación de pescadores de camarón anexo de Goyeneche – Torán – Majes Uraca, Castilla, Arequipa.  |
| Asociación de productores lácteos Viraco, Machaguay   | Producción y comercialización de queso andino y pasteurizado mediante el mejoramiento de equipamiento de plantas queseras de los distritos de Viraco, y Machaguay, Castilla, Arequipa.  |
| Granja pecuaria Misticuy SCRL   | Incremento de la productividad en la crianza de los cueros de la granja pecuaria Misticuy SCRL, distrito de la Joya, Arequipa.  |
| Inversiones agropecuarias San Camilo SAC  | Incremento de la productividad lechera de inversiones agropecuarias San Camilo SAC  |

| AEO   | Denominación del plan de negocio   |
|---|--|
| Cooperativa de servicios especiales Alpaqueros Paqocha de Orcopampa | Mejoramiento de la producción de fibra de alpaca en la cooperativa de servicios especiales Alpaqueros Paqocha de Orcopampa.  |
| Cooperativa de servicios especiales Yurac Qori Tisco                | Mejoramiento de la producción de carne de alpaca, mediante la construcción e implementación de un canal de beneficio para la Cooperativa de servicios especiales Yurac Qori Tisco, Caylloma, Arequipa. |
| <b>Monto total presupuestado: S/ 2 013 964. 94</b>                  |  |

Fuente: Gobierno regional de Arequipa.



**Tabla n.º 09**

*Conocimiento de los objetivos del Procompite 1*

| Conocimientos de los objetivos    |                   | Conoce los objetivos              | Mención de los objetivos |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Sujeto de derecho                 | Alca              | Sí                                | 0                        |
|                                   |                   | No                                | 3                        |
|                                   | Cotahuasi         | Sí                                | 5                        |
|                                   |                   | No                                | 1                        |
|                                   | Pampamarca        | Sí                                | 5                        |
|                                   |                   | No                                | 2                        |
| Toro                              | Sí                | 3                                 |                          |
|                                   | No                | 0                                 |                          |
| Presidentes                       | Alca              | Sí                                |                          |
|                                   | Cotahuasi         | Sí                                |                          |
|                                   | Toro              | Sí                                |                          |
| Sujetos de derecho                | Alca              | Mejoramiento de la sostenibilidad | 0                        |
|                                   |                   | Mejoramiento de la competitividad | 0                        |
|                                   |                   | Mejoramiento de la sostenibilidad | 0                        |
|                                   |                   | Mejoramiento de la competitividad | 0                        |
|                                   |                   | Otros                             | 0                        |
|                                   | No sabe/ no opina | 3                                 |                          |
|                                   | Cotahuasi         | Mejoramiento de la sostenibilidad | 0                        |
|                                   |                   | Mejoramiento de la competitividad | 3                        |
|                                   |                   | Mejoramiento de la sostenibilidad | 2                        |
|                                   |                   | Mejoramiento de la competitividad | 0                        |
|                                   |                   | Otros                             | 0                        |
|                                   | No sabe/ no opina | 1                                 |                          |
|                                   | Pampamarca        | Mejoramiento de la sostenibilidad | 0                        |
|                                   |                   | Mejoramiento de la competitividad | 2                        |
|                                   |                   | Otros                             | 3                        |
|                                   |                   | No sabe/ no opina                 | 2                        |
|                                   | Toro              | Mejoramiento de la sostenibilidad | 1                        |
|                                   |                   | Mejoramiento de la competitividad | 0                        |
| Mejoramiento de la sostenibilidad |                   | 0                                 |                          |
| Mejoramiento de la competitividad |                   | 0                                 |                          |
| Otros                             |                   | 1                                 |                          |
| No sabe/ no opina                 | 1                 |                                   |                          |
| Presidentes                       | Alca              | Mejoramiento de la sostenibilidad |                          |
|                                   | Cotahuasi         | Mejoramiento de la competitividad |                          |
|                                   | Toro              | Mejoramiento de la sostenibilidad |                          |
|                                   |                   | Mejoramiento de la competitividad |                          |

Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos.

**Tabla n.º 10**

*Capacitación a los AEO sobre los objetivos de Procompite 1*

| Capacitación de los objetivos de Procompite |            | Recepción de capacitaciones |   | Número de capacitaciones | Frecuencia de participación |
|---|------------|-----------------------------|---|--------------------------|-----------------------------|
| Sujeto de derecho                           | Alca       | Sí                          | 0 |                          |                             |
|   |            | No                          | 3 |                          |                             |
|   | Cotahuasi  | Sí                          | 5 |                          |                             |
|   |            | No                          | 1 |                          |                             |
|   | Pampamarca | Sí                          | 3 |                          |                             |
|   |            | No                          | 4 |                          |                             |
| Toro  | Sí         | 0                           |   |                          |                             |
|   | No         | 3                           |   |                          |                             |
| Presidentes                                 | Alca       | No                          |   |                          |                             |
|   | Cotahuasi  | Sí                          |   |                          |                             |
|   | Toro       | Sí                          |   |                          |                             |
| Sujetos de derecho                          | Alca       | ≥ 5                         |   |                          |                             |
|   |            | < 5                         |   | 0                        |                             |
|   |            | Ninguna                     |   | 3                        |                             |
|   | Cotahuasi  | ≥ 5                         |   | 2                        |                             |
|   |            | < 5                         |   | 3                        |                             |
|   |            | Ninguna                     |   | 1                        |                             |
|   | Pampamarca | ≥ 5                         |   | 3                        |                             |
|   |            | < 5                         |   | 0                        |                             |
|   |            | Ninguna                     |   | 4                        |                             |
| Toro  | ≥ 5        |                             | 0 |                          |                             |
|   | < 5        |                             | 0 |                          |                             |
|   | Ninguna    |                             | 3 |                          |                             |
| Presidentes                                 | Alca       | Ninguna                     |   |                          |                             |
|   | Cotahuasi  | ≥ 5                         |   |                          |                             |
|   | Toro       | ≥ 5                         |   |                          |                             |
| Sujetos de derecho                          | Alca       | Siempre                     |   |                          | 0                           |
|   |            | A veces                     |   |                          | 0                           |
|   |            | Nunca                       |   |                          | 3                           |
|   | Cotahuasi  | Siempre                     |   |                          | 1                           |
|   |            | A veces                     |   |                          | 4                           |
|   |            | Nunca                       |   |                          | 1                           |
|   | Pampamarca | Siempre                     |   |                          | 0                           |
|   |            | A veces                     |   |                          | 3                           |
|   |            | Nunca                       |   |                          | 4                           |
| Toro  | Siempre    |                             |   | 0                        |                             |
|   | A veces    |                             |   | 0                        |                             |
|   | Nunca      |                             |   | 3                        |                             |
| Presidentes                                 | Alca       | Nunca                       |   |                          |                             |
|   | Cotahuasi  | Siempre                     |   |                          |                             |
|   | Toro       | Siempre                     |   |                          |                             |

Fuente: Elaborada por la investigadora a partir de los datos recogidos

**Columna vertebral con variables e indicadores**

| <b>Pregunta General</b>   | <b>Preguntas Específicas</b>   | <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Variables</b>                               | <b>Indicadores</b>   |
|---|--|---|--|--|
| <p>¿Cuáles son los factores, que han contribuido o limitado, la implementación del Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022?</p> | <p>¿Las acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, han contribuido a alcanzar sus objetivos propuestos?</p> | <p>Identificar si las acciones desarrolladas han contribuido a alcanzar los objetivos de Procompite</p> | <p>Objetivos propuestos por Procompite 1</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre capacitación de los objetivos.</li> <li>- Número de capacitaciones recibidas</li> <li>- Frecuencia sobre asistencia a las capacitaciones respecto a los objetivos.</li> </ul> |
|   |  |   | <p>Acciones implementadas por Procompite 1</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de acciones/actividades</li> <li>- Opinión de los actores sobre acciones/actividades.</li> </ul>   |
|   |  |   | <p>Objetivos alcanzados por Procompite 1</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de meses para cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Opinión sobre el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>   |

**Columna vertebral con fuentes e instrumentos**

| <b>Preguntas Especificas</b>   | <b>Variables</b>                               | <b>Indicadores</b>   | <b>Fuentes</b>   | <b>Técnicas de Investigación</b>   |
|--|--|--|--|--|
| <p>¿Las acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, han contribuido a alcanzar sus objetivos propuestos?</p> | <p>Objetivos propuestos por Procompite 1</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre capacitación de los objetivos.</li> <li>- Número de capacitaciones recibidas</li> <li>- Frecuencia sobre asistencia a las capacitaciones respecto a los objetivos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- presidentes de las asociaciones.</li> <li>- 22 asociados (agente económicamente organizados)</li> <li>- 02 profesionales del equipo técnico que participaron en el proyecto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas semiestructuradas</li> <li>- Entrevistas abiertas</li> <li>- Revisión documental</li> <li>- Focus group.</li> </ul> |
|  | <p>Acciones desarrolladas por Procompite 1</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de acciones/actividades</li> <li>- Opinión de los actores sobre acciones/actividades.</li> </ul>   |  |  |
|  | <p>Objetivos alcanzados por Procompite 1</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de meses para cumplimiento de los objetivos.</li> <li>- Opinión sobre el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>   |  |  |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <p>¿Las estrategias implementadas por Procompite 1, han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022?</p> | <p>Sostenibilidad de Procompite 1.</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre la sostenibilidad</li> <li>- Opinión sobre la contribución en la sostenibilidad</li> <li>- Opinión sobre factores que limitan la sostenibilidad.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- presidentes de las asociaciones.</li> <li>- 22 asociados (agente económicamente organizados)</li> <li>- 02 profesionales del equipo técnico que participaron en el proyecto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas semiestructuradas</li> <li>- Entrevistas abiertas</li> <li>- Revisión documental</li> <li>- Focus group.</li> </ul> |
|  | <p>Estrategias propuestas por Procompite 1</p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de estrategias propuestas</li> <li>- Número de capacitaciones</li> <li>- Frecuencia sobre asistencia a las capacitaciones.</li> <li>- Opinión sobre las estrategias implementadas.</li> </ul> |  |  |
| <p>¿Cuáles han sido los principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de</p>   | <p>Principales cambios en la vida de los ganadores del Procompite.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre sus condiciones de vida, antes de Procompite 1.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- presidentes de las asociaciones.</li> <li>- 22 asociados (agente económicamente organizados)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas semiestructuradas</li> <li>- Entrevistas abiertas</li> <li>- Revisión documental</li> <li>- Focus group.</li> </ul> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p>La Unión, departamento de Arequipa?</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre sus condiciones de vida, después de Procompite 1.</li> <li>- Opinión sobre los principales cambios en la vida</li> <li>- Opinión sobre la sostenibilidad y su contribución en el desarrollo de la localidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 02 profesionales del equipo técnico que participaron en el proyecto.</li> </ul> |  |
|--|--|--|--|--|



### Columna vertebral con fuentes e instrumentos

| Pregunta específica   | VARIABLES  | Indicadores   | Pregunta de instrumento   | Fuentes | Técnicas de recojo de información |                    |         |              |         |             |       |  |  |
|---|--|---|---|---------|-----------------------------------|--------------------|---------|--------------|---------|-------------|-------|--|--|
| ¿Las acciones desarrolladas por Procompite 1, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, han contribuido a alcanzar sus objetivos propuestos? | Objetivos propuestos por Procompite 1  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Opinión sobre capacitación de los objetivos.</li> <li>Número de capacitaciones recibidas</li> <li>Frecuencia sobre asistencia a las capacitaciones respecto a los objetivos.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Conoce usted los objetivos de Procompite?<br/> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>No sabe / No opina</td> </tr> </table> </li> <li>¿Podría mencionarme los objetivos del Procompite 1?</li> <li>¿Ha recibido usted, capacitación sobre los objetivos del Procompite?</li> <li>¿Cuántas capacitaciones ha recibido sobre los objetivos del Procompite?</li> <li>¿Con qué frecuencia ha asistido a las capacitaciones sobre los objetivos del Procompite?<br/> <table border="1"> <tr> <td>Siempre</td> <td>Casi siempre</td> <td>A veces</td> <td>Pocas veces</td> <td>Nunca</td> </tr> </table> </li> </ol> <p>¿Por qué?</p> | SI      | NO                                | No sabe / No opina | Siempre | Casi siempre | A veces | Pocas veces | Nunca | <ul style="list-style-type: none"> <li>- presidentes de las asociaciones.</li> <li>- 22 asociados (agente económicamente organizados)</li> <li>- 02 profesionales del equipo técnico que participaron en el proyecto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas semiestructuradas</li> <li>- Entrevistas abiertas</li> <li>- Revisión documental</li> <li>- Focus group.</li> </ul> |
|   | SI   | NO  | No sabe / No opina  |         |                                   |                    |         |              |         |             |       |  |  |
| Siempre   | Casi siempre   | A veces   | Pocas veces   | Nunca   |                                   |                    |         |              |         |             |       |  |  |
| Acciones desarrolladas por Procompite 1   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Tipo de acciones/actividades</li> <li>Opinión de los actores sobre acciones/actividades.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué acciones/actividades han ejecutado para lograr los objetivos propuestos?</li> <li>¿Quiénes son los actores que han desarrollado dichas acciones/actividades?</li> <li>¿Qué piensa usted acerca de esas acciones o actividades desarrolladas?</li> </ol> |   |         |                                   |                    |         |              |         |             |       |  |  |

|   |  |  |   |    |    |                    |        |  |  |    |    |                    |          |  |  |    |    |                    |            |  |  |   |   |
|---|--|--|---|----|----|--------------------|--------|--|--|----|----|--------------------|----------|--|--|----|----|--------------------|------------|--|--|---|---|
|   | Objetivos alcanzados por Procompite 1                                      | <p>1. Número de meses para cumplimiento de los objetivos.</p> <p>2. Opinión sobre el cumplimiento de los objetivos.</p>  | <p>7. ¿Cuántos objetivos se han cumplido, en su plan de negocio?</p> <p>8. ¿En cuánto tiempo se ha cumplido con los objetivos?</p>  |    |    |                    |        |  |  |    |    |                    |          |  |  |    |    |                    |            |  |  |   |   |
| ¿Las estrategias implementadas por Procompite 1, han facilitado su sostenibilidad, en los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa, durante los años 2015 – 2022? | Sostenibilidad de Procompite 1, a partir de las estrategias implementadas. | <p>1. Opinión sobre la sostenibilidad</p> <p>2. Opinión sobre la contribución en la sostenibilidad</p> <p>3. Opinión sobre factores que limitan la sostenibilidad.</p> | <p>9. ¿Qué es sostenibilidad para usted?</p> <p>10. ¿considera sostenible su negocio?</p> <p>11. ¿Ha contribuido usted en la sostenibilidad?</p> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>No sabe / No opina</td> </tr> <tr> <td colspan="3">¿Cómo?</td> </tr> </table> <p>12. ¿Cuáles factores limitaron la sostenibilidad de su plan de negocio?</p> <p>13. ¿Conoce usted las estrategias de Procompite?</p> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>No sabe / No opina</td> </tr> <tr> <td colspan="3">¿Cuáles?</td> </tr> </table> <p>14. ¿Sabe cuántas estrategias son?</p> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>No sabe / No opina</td> </tr> <tr> <td colspan="3">¿Cuántos ?</td> </tr> </table> | SI | NO | No sabe / No opina | ¿Cómo? |  |  | SI | NO | No sabe / No opina | ¿Cuáles? |  |  | SI | NO | No sabe / No opina | ¿Cuántos ? |  |  | <p>- presidentes de las asociaciones.</p> <p>- 22 asociados (agente económicamente organizados)</p> <p>- 02 profesionales del equipo técnico que participaron en el proyecto.</p> | <p>- Entrevistas semiestructuradas</p> <p>- Entrevistas abiertas</p> <p>- Revisión documental</p> <p>- Focus group.</p> |
| SI  | NO   | No sabe / No opina   |   |    |    |                    |        |  |  |    |    |                    |          |  |  |    |    |                    |            |  |  |   |   |
| ¿Cómo?  |  |  |   |    |    |                    |        |  |  |    |    |                    |          |  |  |    |    |                    |            |  |  |   |   |
| SI  | NO   | No sabe / No opina   |   |    |    |                    |        |  |  |    |    |                    |          |  |  |    |    |                    |            |  |  |   |   |
| ¿Cuáles?  |  |  |   |    |    |                    |        |  |  |    |    |                    |          |  |  |    |    |                    |            |  |  |   |   |
| SI  | NO   | No sabe / No opina   |   |    |    |                    |        |  |  |    |    |                    |          |  |  |    |    |                    |            |  |  |   |   |
| ¿Cuántos ?  |  |  |   |    |    |                    |        |  |  |    |    |                    |          |  |  |    |    |                    |            |  |  |   |   |

|  |  |  |  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---------------------------|--------------|---------|-------------|-------|-----------|---------|-------|-------|--|----|----|--------------------|--------|--|--|-----------|--|--|--|--|---|
|  | Estrategias propuestas por Procompite 1. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de estrategias propuestas</li> <li>2. Número de capacitaciones</li> <li>3. Frecuencia sobre asistencia a las capacitaciones.</li> <li>4. Opinión sobre las estrategias implementadas</li> </ol> | <p>15. ¿Qué tipos de estrategias de sostenibilidad han sido implementadas por la AEO?</p> <p>16. ¿Ha recibido usted, capacitación sobre las estrategias propuestas?</p> <p>17. ¿Con qué frecuencia ha asistido a las capacitaciones sobre las estrategias del Procompite?</p> <table border="1" data-bbox="884 589 1522 683"> <tr> <td>Siempre</td> <td>Casi siempre</td> <td>A veces</td> <td>Pocas veces</td> <td>Nunca</td> </tr> <tr> <td colspan="5">¿Por qué?</td> </tr> </table> <p>18. ¿Cree usted que las estrategias implementadas facilitaron la sostenibilidad de su plan de negocio?</p> <table border="1" data-bbox="919 743 1503 834"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> <td>No sabe / No opina</td> </tr> <tr> <td colspan="3">¿Cómo?</td> </tr> </table> | Siempre                   | Casi siempre | A veces | Pocas veces | Nunca | ¿Por qué? |         |       |       |  | SI | NO | No sabe / No opina | ¿Cómo? |  |  |           |  |  |  |  |   |
| Siempre  | Casi siempre                             | A veces  | Pocas veces  | Nunca                     |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
| ¿Por qué?  |  |  |  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
| SI   | NO                                       | No sabe / No opina   |  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
| ¿Cómo?   |  |  |  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
| ¿Cuáles han sido los principales cambios en la vida de los ganadores | Principales cambios en la vida de los    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión sobre sus condiciones de vida, antes de Procompite 1.</li> <li>- Opinión sobre sus condiciones de vida, después</li> </ul>  | <p>19. Antes de su participación en Procompite 1, ¿Cómo eran sus condiciones de vida?</p> <table border="1" data-bbox="919 1024 1507 1240"> <tr> <td colspan="4">Marque según corresponda:</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mala</td> <td>Regular</td> <td>Buena</td> </tr> <tr> <td>Salud</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Economía</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Felicidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>20. Después de su participación en Procompite 1, ¿Como eran sus condiciones de vida?</p>   | Marque según corresponda: |              |         |             |       | Mala      | Regular | Buena | Salud |  |    |    | Economía           |        |  |  | Felicidad |  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- presidentes de las asociaciones.</li> <li>- 22 asociados (agente económicamente organizados)</li> <li>- 02 profesionales del equipo técnico que participaron en el proyecto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas semiestructuradas</li> <li>- Entrevistas abiertas</li> <li>- Focus group.</li> </ul> |
| Marque según corresponda:  |  |  |  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
|  | Mala                                     | Regular  | Buena  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
| Salud  |  |  |  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
| Economía   |  |  |  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |
| Felicidad  |  |  |  |                           |              |         |             |       |           |         |       |       |  |    |    |                    |        |  |  |           |  |  |  |  |   |

|   |                           |   |                           |      |         |  |          |       |  |  |  |
|---|---------------------------|---|---------------------------|------|---------|--|----------|-------|--|--|--|
| del Procompite 1, de los distritos de Alca, Pampamarca, Cotahuasi y Toro, de la provincia de La Unión, departamento de Arequipa?  | ganadores del Procompite. | de Procompite 1.<br>- Opinión sobre los principales cambios en la vida<br><br>Opinión sobre la sostenibilidad y su contribución en el desarrollo de la localidad. | Marque según corresponda: |      |         |  |          |       |  |  |  |
|   |                           |   |                           | Mala | Regular |  |          | Buena |  |  |  |
|   |                           |   | Salud                     |      |         |  |          |       |  |  |  |
|   |                           |   | Economía                  |      |         |  |          |       |  |  |  |
|   |                           |   | Felicidad                 |      |         |  |          |       |  |  |  |
| <p><b>21.</b> ¿Cuáles han sido los principales cambios en la vida?</p> <p><b>22.</b> ¿Cuánto cree usted que la sostenibilidad de su plan de negocio contribuye al desarrollo de su localidad?</p> <table border="1" data-bbox="1003 776 1365 928"> <tr> <td>Poco</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bastante</td> <td></td> </tr> </table> |                           |   | Poco                      |      | Regular |  | Bastante |       |  |  |  |
| Poco  |                           |   |                           |      |         |  |          |       |  |  |  |
| Regular   |                           |   |                           |      |         |  |          |       |  |  |  |
| Bastante  |                           |   |                           |      |         |  |          |       |  |  |  |

