

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ  
Escuela de Posgrado**



**Factores que influyeron en el éxito del proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huaro chirí, del departamento de Lima en el periodo 2020-2022**

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gerencia Social con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local que presentan:

*Angie Dajhana Antuaneth Loyola Cordova*

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gerencia Social con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local que presentan:

*Arie van den Broek de la Cruz*

Asesor:

*Mg. Carlos Torres Hidalgo*

Lima, 2025

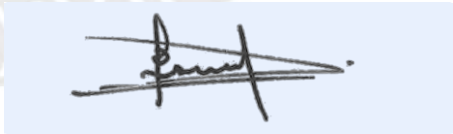
### Informe de Similitud

Yo, Carlos Torres Hidalgo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado Factores que influyeron en el éxito del proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí, del departamento de Lima en el periodo 2020-2022, de los autores Angie Dajhana Antuaneth Loyola Córdova y Arie Van Den Broek De La Cruz, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/05/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

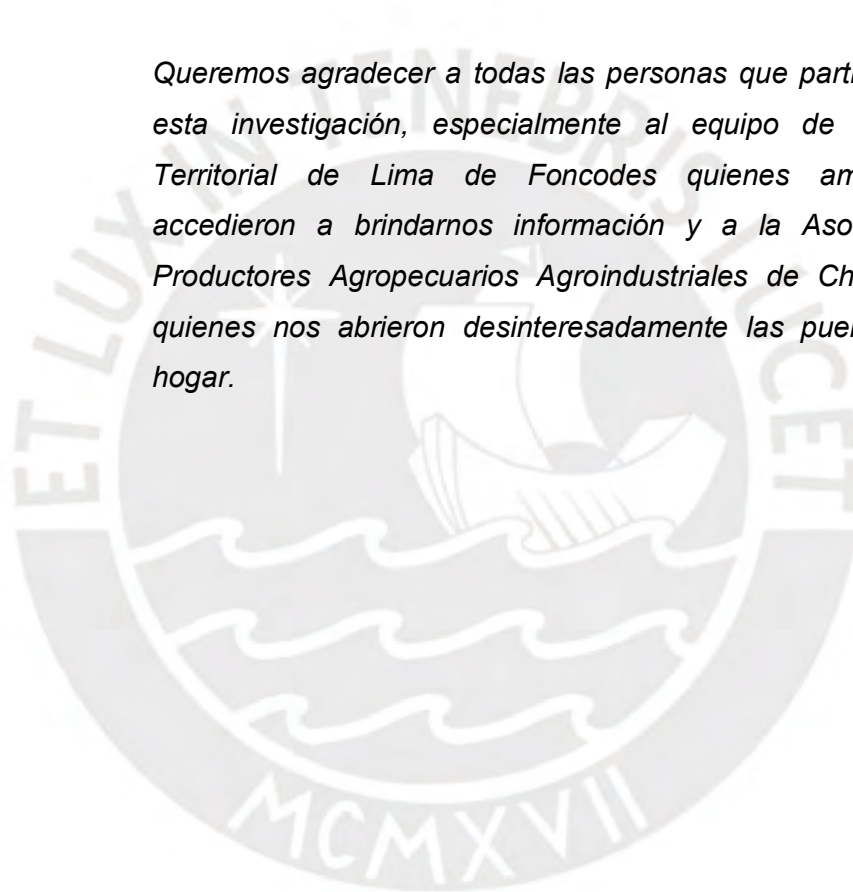
Lugar y fecha:

Lima, 14 de junio de 2025.

Apellidos y nombres del asesor: <u>Torres Hidalgo, Carlos</u>	
DNI: 10471642	Firma
ORCID: 0000-0002-5202-9767	

## **Agradecimientos**

*Queremos agradecer a todas las personas que participaron de esta investigación, especialmente al equipo de la Unidad Territorial de Lima de Foncodes quienes amablemente accedieron a brindarnos información y a la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo, quienes nos abrieron desinteresadamente las puertas de su hogar.*



## Dedicatoria

*A nuestras familias, quienes son y siempre serán nuestro soporte incondicional y la mayor motivación para alcanzar nuestros objetivos, tanto académicos como personales.*



## **Resumen Ejecutivo**

Este estudio analiza los factores que contribuyeron al éxito del proyecto Haku Wiñay, específicamente en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt por parte de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo, en Huarochirí, Lima, durante el período 2020-2022. El objetivo principal es identificar los elementos clave que favorecieron esta intervención, con el propósito de formular recomendaciones que optimicen futuras iniciativas de desarrollo económico y social en comunidades rurales vulnerables.

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, combinando la revisión documental y entrevistas semiestructuradas con gestores de FONCODES, además de cuestionarios aplicados a los beneficiarios del proyecto. La revisión documental permitió analizar la coherencia entre el diseño inicial del proyecto y su implementación en la realidad, mientras que las entrevistas y cuestionarios proporcionaron una visión profunda de las experiencias y percepciones de los actores involucrados.

Los resultados destacaron seis factores principales que incidieron en el éxito del proyecto: estrategias adaptadas a las necesidades locales, cohesión social fortalecida a través de estructuras organizativas comunitarias, asistencia técnica para el desarrollo de capacidades productivas, incorporación de innovaciones tecnológicas, generación de ingresos sostenibles y mejora de la calidad de vida de las familias beneficiarias. Estos hallazgos subrayan la importancia de enfoques integrales y participativos en el diseño e implementación de proyectos rurales, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad. La experiencia de Haku Wiñay en la comunidad de Lupo, constituye un modelo replicable para promover el desarrollo inclusivo y sostenible en territorios similares.

## **Abstract**

This study analyzes the factors that contributed to the success of the Haku Wiñay project, specifically in the production and commercialization of pasteurized cheese and yogurt by the Association of Agroindustrial Agricultural Producers of Cholisa-Lupo, located in Huarochirí, Lima, during the 2020–2022 period. The main objective is to identify the key elements that favored this intervention, aiming to formulate recommendations to enhance future economic and social development initiative in vulnerable rural communities.

The research adopted a qualitative approach, combining document review and semi-structured interviews with FONCODES managers, along with questionnaires administered to project beneficiaries. The document review allowed for an analysis of the coherence between the project's initial design and its actual implementation, while the interviews and questionnaires provided in-depth insights into the experiences and perceptions of the involved stakeholders.

The findings highlighted six main factors that influenced the project's success: strategies tailored to local needs, strengthened social cohesion through community organizational structures, technical assistance to develop productive capacities, the incorporation of technological innovations, sustainable income generation, and improvements in the quality of life of the beneficiary families. These results underscore the importance of integral and participatory approaches in the design and implementation of rural development projects, particularly in contexts of high vulnerability. The Haku Wiñay experience in the Lupo community stands out as a replicable model for fostering inclusive and sustainable development in similar regions.

## ÍNDICE

### Contenido

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Planteamiento de la investigación</b> .....	2
<b>1.2. Objetivos de la Investigación</b> .....	10
<b>1.2.1. Objetivo General</b> .....	10
<b>1.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	10
<b>1.3. Justificación de la Investigación</b> .....	11
<b>1.4. Ámbito de la Investigación</b> .....	12
<b>CAPITULO II</b> .....	12
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	12
<b>2.1. Marco Contextual y Normativo</b> .....	12
<b>2.1.1. Diagnóstico Social</b> .....	12
<b>2.1.2. Contexto Normativo</b> .....	26
<b>2.1.3. Investigaciones Relacionadas</b> .....	30
<b>CAPITULO III</b> .....	33
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	33
<b>3.1. Enfoques</b> .....	33
<b>3.1.2. Desarrollo Económico Local</b> .....	33
<b>3.1.3. Desarrollo Ambiental Sostenible</b> .....	35
<b>3.1.4. Desarrollo local y desarrollo municipal</b> .....	35
<b>3.1.5. Enfoque de Interculturalidad</b> .....	35
<b>3.2. Conceptos claves</b> .....	36
<b>3.2.1. Desarrollo Productivo</b> .....	36
<b>3.2.2. Desarrollo endógeno</b> .....	37
<b>3.2.3. Inclusión económica</b> .....	37
<b>3.2.4. Inclusión financiera</b> .....	38
<b>3.2.5. Gestión por resultados (GpR)</b> .....	39
<b>3.2.6. Empoderamiento rural</b> .....	39
<b>3.2.7. Asociatividad</b> .....	41
<b>3.2.8. Derechos Humanos y Justicia</b> .....	41
<b>CAPITULO IV</b> .....	42
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	42
<b>4.1. Estrategia Metodológica</b> .....	42

4.2. Diseño Muestral .....	42
4.3. Variables e indicadores .....	44
4.4. Unidades de Análisis .....	47
4.5. Fuentes de Información.....	47
4.6. Técnicas e Instrumentos .....	47
4.7. Procedimientos de Información.....	48
4.7.1. Procedimiento de validación de instrumentos .....	48
4.7.2. Aspectos considerados para la validación del cuestionario .....	49
4.7.3. Aspectos considerados para la validación de la ficha de revisión documentaria .....	50
4.7.4. Aspectos considerados para la validación de la guía de entrevista semiestructurada.....	51
4.7.5. Procedimiento de Levantamiento de Información .....	52
4.8. Procedimiento de procesamiento de datos.....	67
4.9. Procedimientos de análisis de información .....	68
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>70</b>
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
5.1. Estrategias y procesos de implementación y sostenibilidad del proyecto.....	70
5.1.1. Estrategias de Implementación.....	71
5.1.2. Estrategias de Sostenibilidad .....	74
5.1.3. Procesos de Implementación .....	76
5.2. Participación y compromiso de los actores involucrados y si éstas fueron un factor determinante para que se generen buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt.....	80
5.2.1. Participación y compromisos de los usuarios en el Emprendimiento .....	80
5.3. Logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico .....	83
5.3.1. Logros del Proyecto en el Desarrollo Social.....	84
5.3.2. Logros del Proyecto en el Desarrollo Económico .....	87
5.4. Satisfacción de las necesidades y expectativas de los productores con el proyecto .....	91
5.4.1. Satisfacción de Necesidades .....	92
5.4.2. Satisfacción de Expectativas .....	95
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>97</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>97</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>100</b>
<b>CAPITULO VII.....</b>	<b>102</b>
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA APLICATIVA.....</b>	<b>102</b>

<b>6.1. Título de la propuesta</b> .....	102
<b>6.2. Descripción de la propuesta</b> .....	102
<b>6.3. Objetivo General</b> .....	103
<b>6.4. Objetivos Específicos</b> .....	103
<b>6.5. Descripción de Acciones</b> .....	103
<b>6.6. Desarrollo de los componentes</b> .....	103
<b>6.7. Estrategia de Implementación</b> .....	104
<b>6.8. Recursos de Implementación y Operación</b> .....	104
<b>6.9. Planteamiento y proceso de Implementación</b> .....	105



## Índice de Tablas

Tabla 1	Región Lima – Población Censada, Urbana y Rural y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, 2007 y 2017.....	14
Tabla 2	Región Lima – Población Cansada, Urbana y Rural, según provincia, 2007 y 2017. (Absoluto y porcentaje).....	14
Tabla 3	Población de la Provincia de Huarochirí y sus distritos.....	15
Tabla 4	Ubicación geográfica del Centro Poblado Lupo.....	17
Tabla 5	Ubicación geográfica del Centro Poblado Cholisa .....	18
Tabla 6	Población Económicamente Activa (PEA).....	19
Tabla 7	Nivel de pobreza de la Provincia de Huarochirí.....	20
Tabla 8	Densidad Población de Huarochirí.....	20
Tabla 9	Niveles de educación del distrito de Huarochirí .....	20
Tabla 10	Acceso de agua potable en el distrito de Huarochirí.....	21
Tabla 11	Servicio de electricidad en el distrito de Huarochirí.....	21
Tabla 12	Servicio de telefonía en el distrito de Huarochirí.....	22
Tabla 13	Servicio de internet en el distrito de Huarochirí.....	22
Tabla 14	Muestra Cualitativa.....	43
Tabla 15	Técnicas de Investigación.....	43
Tabla 16	Instrumentos de Recolección de datos.....	51
Tabla 17	Ruta de Trabajo de campo.....	52
Tabla 18	Secuencia de comunicaciones	53
Tabla 19	Informantes de Foncodes que accedieron a la entrevista.....	55
Tabla 20	Integrantes de la Asociación de Productores que realizaron las encuestas.....	56
Tabla 21	Canales de distribución/ comercialización.....	74
Tabla 22	Descripción de las etiquetas y marca propia de los productos de la Asociación de Lupo.....	85
Tabla 23	Resumen de recursos productivos y financieros de la Asociación....	87

## Índice de Figuras

Figura 1	Esquema de la pobreza y exclusión social.....	6
Figura 2	Metodología de intervención de FONCODES.....	7
Figura 3	Etapa del componente 3, Negocios Rurales Inclusivos.....	8
Figura 4	Mapa de la región Lima y su provincias.....	13
Figura 5	Ubicación y ruta de acceso al anexo de Lupo.....	16
Figura 6	Ruta de acceso al anexo de Lupo desde el Centro de Lima.....	16
Figura 7	Vista aérea del C.C.P.P. de Lupo.....	17
Figura 8	Vista aérea del C.C.P.P. de Cholisa.....	18
Figura 9	Estrategia de intervención del programa Haku Wiñay.....	24
Figura 10	Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social Incluir Para Crecer.....	26
Figura 11	Nivel promedio de calificaciones obtenidas de los exámenes de Conocimientos.....	81
Figura 12	Interfaz preliminar 1.....	105
Figura 13	Interfaz preliminar 2.....	106
Figura 14	Muestra de material utilizado para las capacitaciones 1.....	110
Figura 15	Muestra de material utilizado para las capacitaciones 2.....	110
Figura 16	Aplicación de la teoría para elaborar un flujograma de elaboración de yogur batido.....	111
Figura 17	Aplicación de la capacitación para el etiquetado de alimentos.....	111

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Horas semanales o porcentaje de su tiempo empleado en el programa Haku	
Wiñay.....		80
Gráfico 2	¿Qué impacto ha tenido el proyecto en su calidad de vida y la de su familia?.....	91
Gráfico 3	¿Cómo ha influido el proyecto en su percepción de bienestar y progreso a largo plazo.....	92



## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

El hambre y la pobreza representan desafíos globales que comprometen gravemente el bienestar de millones de personas. Para abordar esta problemática de manera integral, la comunidad internacional ha establecido los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS], una agenda ambiciosa que tiene como propósito combatir el hambre, la pobreza, y reducir las desigualdades mientras promueve el trabajo digno y la sostenibilidad en el crecimiento económico (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020). En el ámbito nacional, Perú ha implementado estrategias para materializar estos objetivos a través de programas como el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social [FONCODES], que promueve el fortalecimiento de capacidades productivas para mejorar las condiciones económicas y sociales en espacios de vulnerabilidad económica rural y urbana (FONCODES, 2025). Entre estas iniciativas destaca Haku Wiñay, un proyecto que impulsa la inclusión económica mediante la mejora de capacidades productivas y comerciales en familias rurales (FONCODES, 2023). Este estudio analiza el caso específico del proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt desarrollado por la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo, ubicado en la provincia de Huarochirí, Lima, entre 2020 y 2022.

La pandemia de COVID-19 exacerbó significativamente las condiciones de vulnerabilidad económica en el Perú, lo que impactó de manera particularmente severa a las zonas rurales. En regiones como Huarochirí, estas dificultades se vieron agravadas por barreras estructurales de exclusión social que restringen las oportunidades económicas. En este contexto, el proyecto Haku Wiñay adquirió un papel esencial, al plantear estrategias de desarrollo productivo para atenuar las consecuencias adversas del contexto crítico y fomentar la generación de ingresos sostenibles. Sin embargo, para comprender plenamente el impacto de esta intervención, resulta fundamental identificar los factores que contribuyeron a su éxito y analizar las lecciones aprendidas, con el objetivo de fortalecer futuras iniciativas en contextos similares.

Este estudio tiene como propósito principal analizar los factores que determinaron el buen desempeño del proyecto en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo. La investigación busca, además, formular recomendaciones que optimicen el diseño y la implementación de futuras intervenciones orientadas al desarrollo económico y social de más peruanos.

El enfoque metodológico adoptado se basa en una estrategia mixta, aunque esencialmente cualitativa que integra la revisión documental y el trabajo de campo mediante entrevistas y cuestionarios. La revisión documental permitió evaluar la coherencia entre el diseño inicial del proyecto y su implementación real, mientras que las entrevistas a gestores y los cuestionarios aplicados a los usuarios aportaron perspectivas muy valiosas sobre cómo perciben el programa los actores implicados y sus experiencias en torno a este. Estos métodos no solo permitieron identificar los logros alcanzados, sino también explorar los desafíos enfrentados durante la ejecución del proyecto.

El análisis permitió identificar una variedad de factores que resultaron determinantes para que el proyecto tenga éxito. Entre ellos destacan la implementación de estrategias efectivas que respondieron de manera coherente a las necesidades locales y la creación de estructuras organizativas comunitarias que fortalecieron la cohesión social y la constante participación de las familias beneficiarias. El desarrollo de capacidades mediante asistencia técnica y talleres productivos jugó un papel esencial en la mejora de las habilidades de los participantes. Asimismo, la incorporación de innovaciones tecnológicas, como equipos modernos y procesos técnicos avanzados, fue un factor crucial en el aumento de la eficiencia productiva. Estos elementos contribuyeron a que el proyecto produzca un impacto social y económico favorable, evidenciado en la generación de ingresos sostenibles y en mejoras en las condiciones de vida de la población involucrada.

La experiencia de Haku Wiñay evidencia la importancia de implementar enfoques integrales que combinen elementos técnicos, sociales y organizativos en los proyectos de desarrollo rural. En entornos con altos índices de vulnerabilidad, como el de Huarochirí, estas estrategias no solo permiten mitigar los efectos adversos de situaciones económica y socialmente críticas, sino que también fortalecen la resiliencia de las comunidades. Los aprendizajes derivados de esta experiencia constituyen un referente valioso para diseñar y ejecutar iniciativas inclusivas, sostenibles y participativas en escenarios similares.

### **1.1. Planteamiento de la investigación**

La problemática del hambre relacionada a la pobreza constituye un desafío global que requiere una acción urgente y coordinada. Al respecto, organismos de las Naciones Unidas [ONU], mencionan que estas problemáticas afectan a amplios sectores de la población mundial, ubicada principalmente en las zonas de África subsahariana, Asia meridional, y América Latina y el Caribe (FAO et al., 2024).

Respecto a situaciones como estas, en el 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas [AGNU] estableció los ODS como metas globales destinadas a poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Los 17 ODS están integrados y reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. Asimismo, dentro de este grupo de objetivos encontramos algunos objetivos como el ODS 1, que responde a la necesidad de poner fin a la pobreza de forma multidimensional; el ODS 2, que tiene como finalidad erradicar el hambre, mejorar de las condiciones de nutrición y alcanzar la seguridad alimentaria; el ODS 8, para permitir que todos alcancen un trabajo decente y por lo tanto, haya desarrollo económico y el ODS 10, para la reducir las desigualdades (ONU, 2022).

Según el Banco Mundial (2023), a consecuencia de la pandemia de COVID-19, el Perú fue uno de los países con mayores impactos adversos respecto a su economía, sanidad y programas sociales. En ese sentido, algunos índices señalan la grave situación a nivel nacional en el 2020, la economía presentó un grave deterioro de -11.0 %, la tasa de pobreza aumentó a 30.1 % y la pobreza extrema llegó a 5.1 % (Banco Mundial, 2023), estas cifras representan un descenso interno respecto a años y décadas anteriores, pero también el declive estructural peruano frente a otros países de Latinoamérica.

Para el 2023, en Lima provincias el índice de pobreza monetaria total ascendía a 26.1% y respecto a la pobreza extrema se situaba entre las regiones con un rango de 3,9% a 5,2% (Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI], 2024). Estas cifras presentaron una notoria alteración comparadas a las del 2018, ya que antes de la pandemia se situaban en 12.9% y 0.4% según el INEI (2018). Estas cifras permiten a las autoridades regionales priorizar la atención hacia distritos afectados por las brechas de desigualdad. Así, a nivel provincial la población de Huarochirí se encuentra en 62,381 y a nivel distrital se identifican 1,256 personas, donde se estima que el indicador de pobreza es de hasta 24% (INEI, 2018).

Es en este escenario que cobra relevancia el papel del Estado en la instrumentación de diferentes programas y proyectos que buscan tener impacto social en base a la agenda nacional para el desarrollo económico y para mitigar la pobreza, como es el caso de FONCODES.

El FONCODES es un programa estatal afiliado al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], a través de este se impulsan proyectos dirigidos a generar alternativas económicas sostenibles de desarrollo social y mitigación de la vulnerabilidad de hogares

en situación de pobreza y pobreza extrema rural y urbana (FONCODES, 2025), además está afiliado a la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social [ENDIS] "Incluir para Crecer" que impulsa el MIDIS.<sup>1</sup> El Estado toma esta herramienta de gestión vinculante basada en la articulación para el logro de resultados, a través de un enfoque de ciclo de vida que brinda atención a necesidades específicas de las etapas de desarrollo temprano de los seres humanos y el correcto desenvolvimiento de sus etapas posteriores; dentro de ese planteamiento se presentan los siguientes cinco ejes estratégicos: i) Nutrición Infantil; ii) Desarrollo Infantil Temprano; iii) Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia; iv) Inclusión Económica; y) Protección del Adulto Mayor (Presidencia de la República, 2013, p. 1).<sup>2</sup>

Desde el año 2012, FONCODES interviene en el marco del cuarto eje de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para Crecer" promoviendo la inclusión productiva. La cual dirige su participación, desde el enfoque de ciclo de vida del hogar, para la promoción de oportunidades económicas hacia hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema (FONCODES, 2024). Además de articular sus iniciativas con sectores como el MIDIS y los diferentes niveles de gobierno, así como con actores sociales en los distintos territorios en los que participan.

Además, el financiamiento del conjunto de medidas relacionados a propósitos como estos se encuentra en el marco de mecanismos legales como la Política y Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (ENDIS) y la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad (EASS). Las cuales se ejecutan mediante la articulación de esfuerzos a través de núcleos ejecutores entre gobiernos regionales, locales y espacios comunales.

### **Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai**

Es un proyecto que promueve las capacidades a nivel de producción y de emprendimientos hacia familias de las comunidades rurales de los andes (Haku Wiñay) y la selva (Noa Jayatai), con la finalidad de lograr una autonomía económica familiar sostenible y diversa, además de alcanzar la seguridad alimentaria (FONCODES, 2022). Desde sus inicios, en el año 2012, hasta diciembre de 2024 el programa ha logrado intervenir en más de 2,650 proyectos, comunicándose estrechamente con 397,218 hogares mediante una inversión de recursos públicos por más de 2,058 millones de soles, y una participación en 23 departamentos del país, 154 provincias y 719 distritos (FONCODES, 2024a).

---

<sup>1</sup> Memoria Anual FONCODES 2022.

<sup>2</sup> Decreto Supremo 008-2013 MIDIS

El proyecto se compone de cuatro componentes, los cuales se detallan a continuación:

Fortalecimiento de sistemas de producción familiar, para brindar capacitación, asistencia técnica y activos para una producción agrícola familiar innovadora, tecnológica, sencilla y de bajo costo, donde se tenga en cuenta la demanda, la agroecología, la interculturalidad y la adaptación al cambio climático. (FONCODES, 2021, p.16)

Mejora de la vivienda saludable, a través de la sensibilización y la distribución de implementos relacionados a la cocina, la salubridad del agua, el almacenamiento de insumos y el manejo de sus residuos sólidos. (FONCODES, 2021, p.16)

Promoción de negocios rurales inclusivos, a través de concursos locales a cargo de los Comités Locales de Asignación de Recursos [CLAR], con el propósito de brindar financiamiento y asistencia técnica con la finalidad de incrementar los negocios locales y posicionarlos en el mercado nacional. (FONCODES, 2021, p.16)

Fomento de capacidades financieras, para proporcionar información sobre trámites financieros y mecanismos relacionados a estos (uso de tarjetas, préstamos, giros). (FONCODES, 2021, p.16)

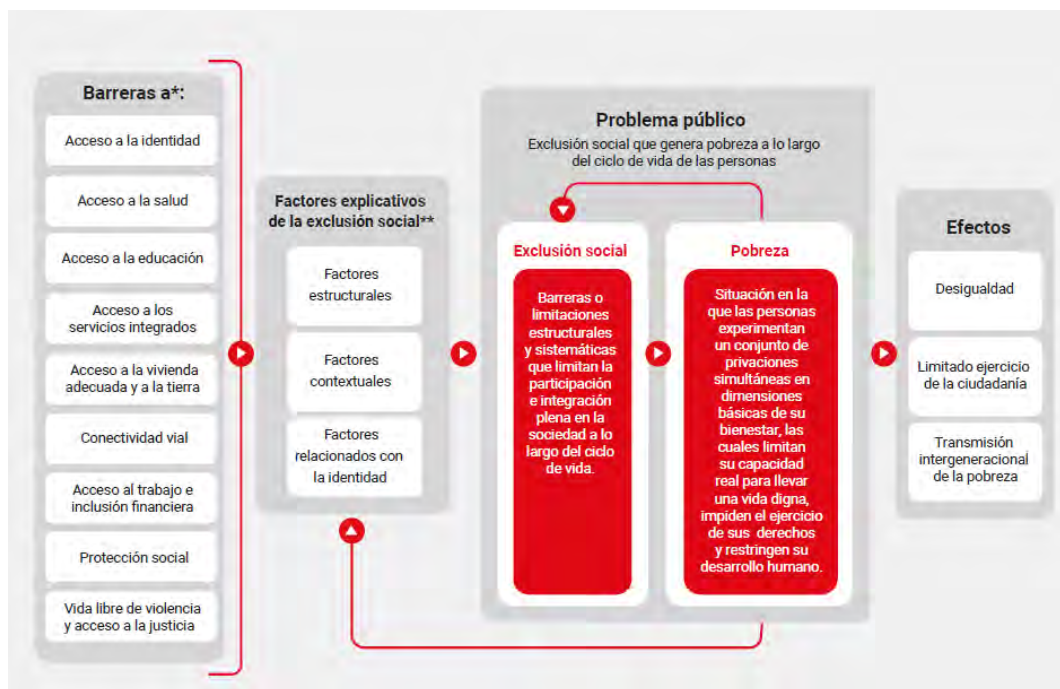
A la vez los cuatro componentes tienen como propósito el desarrollo de dos productos. Con el primero se espera una adecuada asistencia técnica y capacitación para la mejora de capacidades productivas hacia hogares rurales. Y el segundo que estos hogares reciban, además de la asistencia técnica y capacitación, activos para gestionar emprendimientos en el sector rural (FONCODES, 2021).

El primer producto abarca los componentes uno y dos; y el segundo producto se vincula con los componentes tres y cuatro.

Complementariamente a lo anteriormente expuesto, se puede mencionar que el problema de la pobreza o vulnerabilidad social está ligado a la exclusión sistémica que se manifiesta a través de barreras que influyen en las personas de forma transversal, en aspectos como su integridad, los servicios públicos y las garantías sociales que recibe (Negrón et al., 2022, p. 7). Respecto a ello, en la Figura 1 se puede ver la multiplicidad de factores y barreras que permiten el entendimiento de la exclusión social y la pobreza, pues la existencia conjunta de varias de ellas de forma continua y sistemática influye en el agravamiento de la situación de vulnerabilidad social local.

**Figura 1**

*Esquema de la pobreza y exclusión social*



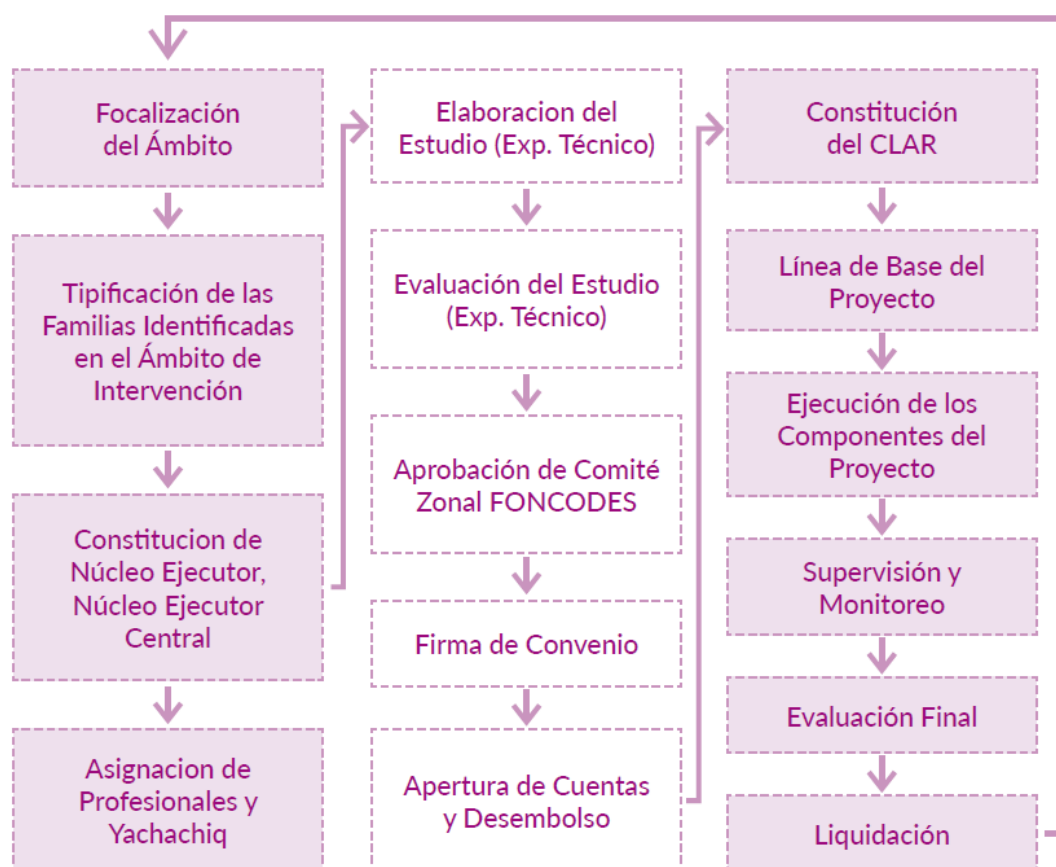
Fuente: Elaboración de la PNDIS al 2030.

En este contexto, procurando superar esta realidad, a través del proyecto Haku Wiñay, se han implementado iniciativas de intervención a través de proyectos de desarrollo a nivel social y productivo como la elaboración y posterior comercialización de productos lácteos como queso pasteurizado y yogurt en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí del departamento de Lima, con la finalidad de aminorar los altos niveles de pobreza como optimizar los estándares de calidad de sus productos.

La participación del Estado bajo el programa Haku Wiñay en dicho emprendimiento inició en el 2020 y culminó en el 2022, manejándose bajo el siguiente esquema de metodología de intervención (ver la Figura 2):

**Figura 2**

*Metodología de intervención de FONCODES*



Fuente: FONCODES

Inicialmente se elaboró un diagnóstico, en función de la caracterización de tipología de familias, a través de fichas de información, entrevistas y talleres hacia los núcleos familiares del centro poblado de Cholisa-Lupo. En esta etapa inicial se validó que correspondía a una zona donde prácticamente el 100 % de los habitantes se dedicaban a la actividad ganadera, priorizando la producción y venta de quesos frescos artesanales. Con ello, se realizó el trabajo de focalización y sensibilización articulada con las autoridades del gobierno local y con la colaboración de los dirigentes de las comunidades, recorriendo las zonas de intervención a fin de informar y motivar a la población involucrada de los beneficios de participar en Haku Wiñay.

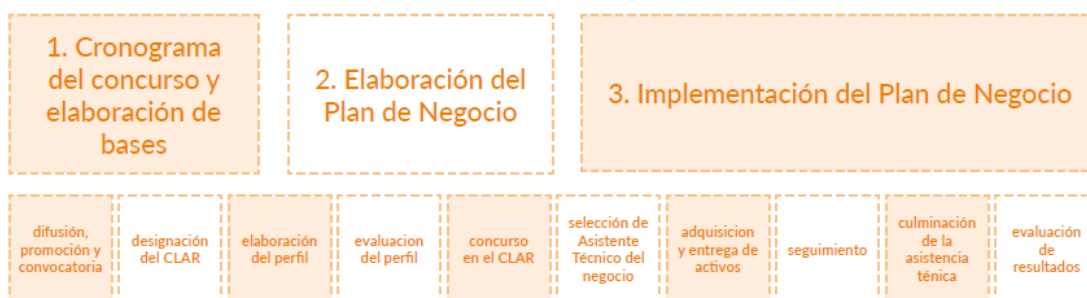
Es entonces que en el 2020 llega Foncodes a formular los perfiles y preparación de la propuesta técnica del proyecto productivo, en base a la información recogida en la fase de diagnóstico. Se determinó en dicho año que, de acuerdo a los datos de los usuarios, la actividad de producción de queso se encontraba como un emprendimiento

comunitario en marcha, y que era necesario la conformación de un grupo mínimo de 4 familias para iniciar con la intervención de Haku Wiñay.

Es importante mencionar que la investigación priorizó la intervención en función al Producto 2 que abarca los componentes 3 y 4 del proyecto. Las etapas del componente 3 – Negocios Rurales Inclusivos se muestran en la Figura 3.

### Figura 3

#### *Etapas del componente 3, Negocios Rurales Inclusivos*



Fuente: Elaboración propia

En función del diagnóstico y en coordinación con la Municipalidad, se realizó el Concurso de Emprendimientos Rurales Inclusivos, donde se presentaron 20 grupos de interés, de los cuales quedaron 12 ganadores.

Mediante la intervención de Haku Wiñay, las familias que firmaron el convenio de participación se vieron beneficiadas con la compra de diversos activos productos, tales como su primera marmita industrial y prensadora de quesos. Adicionalmente, recibían asistencia técnica para la transformación de sus productos artesanales.

Se implementó una planta pequeña para la transformación de los productos artesanales hacia un queso fresco pasteurizado y otros derivados. Obtuvieron inicialmente financiamientos por S/ 8,400.00 para la mejora de sus capacidades productivas. A partir del 2021, la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo lograron comprar lecheros de aluminio, moldes de diversos tamaños, una refrigeradora, tinas queseras y otros activos productivos como la semilla de alfalfa y forrajes. El proyecto Haku Wiñay gestionó el acompañamiento para desarrollar nuevas capacidades como las buenas prácticas de manufactura (BPM) y buenas prácticas de ordeño, logrando mejoras en la producción de quesos. Finalmente, consiguieron obtener su registro sanitario para la comercialización de quesos y yogurt.

Al 2022 eran más de 15 familias involucradas en dicho proyecto, y sus productos hoy en día tienen una demanda constante en la provincia de Huarochirí y llegan a ser comercializados hasta Lima, principalmente al Mercado de Santa Anita.

El objetivo principal del proyecto fue promover las oportunidades de las familias participantes mediante el acceso a un mercado de escalas más amplias y mejorar su situación socioeconómica de la mano de su seguridad alimentaria (FONCODES, 2021).

### **Logros del Proyecto**

Particularmente para este caso, los resultados e impactos del proyecto Haku Wiñay de FONCODES han sido favorables en la ampliación del área forrajera, el mejoramiento del establo para el ganado lechero y el incremento de leche para el abastecimiento de la planta de producción de quesos. De acuerdo a la información recopilada se puede desprender los siguientes logros:

- Las familias beneficiarias lograron incrementar la producción inicial que se centralizaba en el queso fresco artesanal, además de brindar valor agregado con el queso pasteurizado y yogurt con registros sanitarios inscritos.
- Se evidencia la como, módulos para el cuidado de ganado (vacas), y su alimentación, con la implementación de parcelas de cultivos y sistemas de riego; y el seguimiento constante de los yachachiq (*el que sabe y enseña*), o sabios locales de temas agropecuarios.
- Los emprendedores que ganaron alguno de los fondos de financiamiento de Haku Wiñay pudieron hacerle frente a la pandemia COVID-19, a través de la producción de quesos pasteurizados y yogurt frutado. Esta producción es comercializada en ferias locales y en la capital.
- Se registran 300 familias que vivían en pobreza y pobreza extrema antes del programa, lo que indica un avance en el desarrollo local familiar. Además, han logrado asimilar el uso de tecnologías elementales que les ha permitido mejorar sus condiciones alimentarias y, adicionalmente, implementaron innovadores negocios a través de fondos concursables, manteniendo su sostenibilidad económica.

De acuerdo con los indicadores y resultados que plantea el proyecto, en el presente trabajo de investigación se abordó:

¿Cuáles fueron los factores que influyeron en el éxito del proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí del departamento de Lima en el periodo 2020-2022?

- ¿Cuáles fueron las estrategias y procesos de implementación y de sostenibilidad del proyecto?
- ¿Cuál fue el nivel de participación y compromiso de los actores involucrados y si éstas fueron un factor determinante para que se generen buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt?
- ¿Qué estrategias se utilizaron para lograr la viabilidad y el desarrollo de capacidades del proyecto?
- ¿Cuáles son los logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico?
- ¿En qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Identificar los factores que influyeron en el éxito del proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí del departamento de Lima en el periodo 2020-2022, analizando las estrategias, procesos de implementación y sostenibilidad; así como los logros del proyecto y las percepciones y valoración de las familias, respecto a la satisfacción de sus necesidades y expectativas con la finalidad de formular una propuesta de mejora y posibilidades de replicabilidad.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Conocer las estrategias y procesos de implementación y de sostenibilidad del proyecto.
2. Identificar los niveles de participación y compromiso de los actores involucrados y si éstas fueron un factor determinante para que se generen buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt.

3. Determinar los logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico.
4. Conocer en qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores con el proyecto.
5. Formular una propuesta de mejora de la gestión de los proyectos productivos.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La producción y posterior comercialización de lácteos como el queso pasteurizado y yogurt contribuye a mejoras estructurales, económicas, sociales y ambientales, de las en zonas rurales ya que concentran a la mayor parte de la población ganadera del país. Estas actividades generan ingresos, empleo, valor agregado, seguridad alimentaria y aportan a la preservación de recursos naturales. No obstante, existen diversos factores que pueden influir en el desempeño adecuado de estos proyectos. En ese sentido, esta investigación analiza las estrategias, procesos de implementación y sostenibilidad; así como los logros del proyecto y las percepciones y valoración de las familias, respecto a la satisfacción de sus necesidades y expectativas con la finalidad de formular una propuesta de mejora y posibilidades de replicabilidad.

Además, permite conocer las fortalezas y debilidades del proyecto, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicadas o mejoradas en otros proyectos similares. Asimismo, contribuyó a generar conocimiento científico sobre el sector lácteo y sus cadenas productivas, lo cual podrá servir como insumo para la formulación de políticas públicas, planes estratégicos, programas de desarrollo e innovación tecnológica que promuevan la competitividad y sostenibilidad del sector.

La relevancia económica, social y ambiental de la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt para el desarrollo rural.

La necesidad de identificar las circunstancias y factores que condicionan el éxito de estos proyectos, así como las lecciones aprendidas y buenas prácticas que se pueden replicar o mejorar.

La contribución al conocimiento científico sobre el sector lácteo y sus cadenas productivas, lo cual puede servir como insumo para el planteamiento de mecanismos estatales como políticas públicas, planes estratégicos, programas de desarrollo e innovación tecnológica.

La investigación fue viable en la medida que la institución brindó un acceso oportuno a la información tanto primaria como secundaria a los tesisistas.

#### **1.4. Ámbito de la Investigación**

El proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt implementado para la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de los Centros Poblados de Cholisa-Lupo, del distrito y provincia de Huarochirí del departamento de Lima, 2020-2022, siendo aproximadamente 300 familias beneficiarias y los actores de FONCODES y de la Asociación.

Desde la perspectiva temática la investigación comprenderá en el análisis de las estrategias y procesos de implementación y los logros del proyecto Haku Wiñay, para identificar cuáles han sido los factores que influyeron en el éxito del proyecto, tales como la comprensibilidad de los objetivos, el uso de una metodología óptima, una planificación adecuada y minuciosa, el compromiso y responsabilidad de los participantes, el presupuesto disponible, el tiempo de ejecución, la alineación con la estrategia y los resultados del negocio, la flexibilidad, la creatividad, la consulta a los usuarios, y las recomendaciones para mejorar la gestión de proyectos similares en el futuro.

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1. Marco Contextual y Normativo**

##### **2.1.1. Diagnóstico Social**

##### **Situación Geográfica y Social**

El departamento de Lima, está conformado por 11 provincias<sup>3</sup>, y tiene una superficie aproximada de 34,802 kilómetros cuadrados (UPC, 2022). Su capital es Lima, la cual también es la capital del país. Los resultados de los dos últimos Censos Nacionales de Población y Vivienda [CPV] del INEI muestran un crecimiento de su población, ya que el departamento pasó de tener 7,6 millones en el 2007 a 10,4 millones en el año 2017 (INEI, 2018).<sup>4</sup> La misma entidad estima que en el 2022, el departamento tendría alrededor de 11 millones de personas, lo cual representaría el 32,8 % de la población total del Perú (INEI, 2022).

---

<sup>3</sup> Considera a la Provincia de Lima (Lima Metropolitana), la Región Lima (Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos) y la Provincia Constitucional del Callao.

<sup>4</sup> Perfil Sociodemográfico - Informe Nacional. Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018.

El departamento de Lima se ordena demográficamente en Lima Metropolitana, Región Lima y la Provincia Constitucional del Callao, la Región Lima, está conformada por 9 provincias y 128 distritos (INEI, 2018, p. 19), tal y como se puede observar en la Figura 4.

**Figura 4**

*Mapa de la Región Lima y sus provincias*



*Fuente:* Instituto Nacional de Estadística e Informática

De acuerdo a los hallazgos del último censo, en la Región Lima se revela que el 83,1 % de la población nacional se ubica en el área urbana y el 16,9% reside en el área rural, lo cual difiere del dato a nivel nacional la población en área rural asciende al 20.7% (INEI, 2018). Esto evidencia que en el país existe una gran cantidad de personas que

viven en zonas rurales, lo cual se traslada en diversas brechas en el acceso al paquete de servicios básicos, tales como agua potable, saneamiento, electricidad e internet. Según el Banco Mundial, “en Perú más de la mitad de los hogares urbanos tiene acceso a un paquete básico, pero solo el 6 por ciento de los hogares rurales disfruta de dicho acceso” (2023, p. 12).

**Tabla 1**

*Región Lima - Población Censada, Urbana y Rural y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, 2007 y 2017*

Año	Total	Población		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio anual	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2007	839 469	620 218	219 251				
2017	910 431	757 010	153 421	136 792	- 65 830	2,0	-3,5

*Fuente:* INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017.

**Tabla 2**

*Región Lima - Población Censada, Urbana y Rural, según Provincia, 2007 y 2017 (Absoluto y porcentaje)*

Provincia	2007						2017					
	Total		Urbana		Rural		Total		Urbana		Rural	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total</b>	<b>839 469</b>	<b>100,0</b>	<b>620 218</b>	<b>73,9</b>	<b>219 251</b>	<b>26,1</b>	<b>910 431</b>	<b>100,0</b>	<b>757 010</b>	<b>83,1</b>	<b>153 421</b>	<b>16,9</b>
Barranca	133 904	100,0	114 260	85,3	19 644	14,7	144 381	100,0	130 824	90,6	13 557	9,4
Cajatambo	8 358	100,0	2 133	25,5	6 225	74,5	6 559	100,0	-	-	6 559	100,0
Canta	13 513	100,0	2 805	20,8	10 708	79,2	11 548	100,0	6 037	52,3	5 511	47,7
Cañete	200 662	100,0	164 402	81,9	36 260	18,1	240 013	100,0	216 285	90,1	23 728	9,9
Huaral	164 660	100,0	129 755	78,8	34 905	21,2	183 898	100,0	161 415	87,8	22 483	12,2
Huarocharí	72 845	100,0	26 478	36,3	46 367	63,7	58 145	100,0	27 140	46,7	31 005	53,3
Huaura	197 384	100,0	166 499	84,4	30 885	15,6	227 685	100,0	205 046	90,1	22 639	9,9
Oyón	20 642	100,0	11 489	55,7	9 153	44,3	17 739	100,0	10 263	57,9	7 476	42,1
Yauyos	27 501	100,0	2 397	8,7	25 104	91,3	20 463	100,0	-	-	20 463	100,0

*Fuente:* INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017.

A nivel urbano las provincias con niveles demográficos más altos son Barranca (90,6%), Cañete y Huaura (90,1% en ambos casos) (INEI, 2018). Por otro lado, la totalidad de la

población de las provincias de Cajatambo y Yauyos está en el área rural. En el caso de la provincia de Huarochirí, registra el mayor porcentaje de su población (53,3%) en área rural y es la que concentra la mayor parte de la población rural (20,2%) de la Región Lima (INEI, 2018).

La provincia de Huarochirí está conformada por 32 distritos, tiene una extensión de 5,657 km<sup>2</sup>, se encuentra ubicada a 184 km al centro este de Lima Metropolitana, y con coordenadas geográficas entre los 11°50'41" de latitud sur y 76°23'02" de longitud oeste (GeoHack, s.f.; Municipalidad de Huarochirí, 2021). Sobre sus límites, por el norte colinda con la provincia de Canta, al este con la región de Junín, al sur con las provincias de Cañete y Yauyos, y al oeste con la provincia de Lima (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2021).

El distrito de Huarochirí, al sur de la provincia Huarochirí, se encuentra situado a una altitud de entre 3,146 hasta 4,686 msnm y cuenta con una población de 1,302 personas (INEI,2017).

**Tabla 3**

*Población de la Provincia de Huarochirí y sus distritos*

PROVINCIA	POBLACION TOTAL	DISTRITO	POBLACIÓN
HUAROCHIRI	5,416	Huarochirí	1,302
		San Juan de Tantaranche	374
		San Lorenzo de Quinti	1,223
		San Pedro de Huancayre	210
		Mariatana	1,357
		Sangallaya	630
		Santiago de Anchucaya	320

*Fuente: Elaboración propia en base a datos del INEI.*

Finalmente, en el distrito de Huarochiri se registran los siguientes 16 anexos: Huarochiri, Yauri, Marhuayque, Huascayanga, Chapna, Tranquita, Lupo, Aliso, Añi, Cochica, Cusipampa Llambilla, Ingolaya, Huanchaca, Lincana, Panquile y Pata.

El anexo de Lupo se encuentra en la parte superior del valle del río Mala, en la meseta extendida al oeste del nevado Pariacaca; este lugar cuenta con una población de 87 habitantes.





Fuente: Google Maps

En camino al anexo de Lupo, se encuentran los Centros Poblados<sup>5</sup> (CCPP) de Lupo y Cholisa. En dichos CCPP se desarrollan actividades económicas, principalmente producto de la ganadería y la agricultura.

**Tabla 4**

*Ubicación geográfica del Centro Poblado Lupo*

<b>CC. PP. Lupo</b>	
<b>Región</b>	<b>Lima</b>
<b>Provincia</b>	<b>Huarochiri</b>
<b>Distrito</b>	<b>Huarochiri</b>
<b>Ubigeo</b>	<b>150709</b>
<b>Latitud Sur</b>	<b>12° 4' 58.4" S (-12.08289516000)</b>
<b>Longitud Oeste</b>	<b>76° 14' 56.3" W (-76.24898365000)</b>
<b>Altitud</b>	<b>3407 m.s.n.m.</b>

Fuente: Datos tomados de DePeru.com (s.f.)

**Figura 7**

<sup>5</sup> Definición de Centro Poblado tomado de Decreto Supremo N°012-2022-VIVIENDA: “Lugar en el territorio nacional con toponimia propia e identificable donde habita una población con vocación de permanencia, con viviendas agrupadas de forma contigua y con un patrón determinado. Cartográficamente, el centro poblado se identifica como un punto georreferenciado.”

*Vista aérea del CC.PP. de Lupo*



Fuente: Google Maps

**Tabla 5**

*Ubicación geográfica del Centro Poblado Cholisa*

<b>CC. PP. Cholisa</b>	
<b>Región</b>	<b>Lima</b>
<b>Provincia</b>	<b>Huarochiri</b>
<b>Distrito</b>	<b>Huarochiri</b>
<b>Ubigeo</b>	<b>150709</b>
<b>Latitud Sur</b>	<b>12° 5' 22.6" S (-12.08962278000)</b>
<b>Longitud Oeste</b>	<b>76° 14' 54.4" W (-76.24844102000)</b>
<b>Altitud</b>	<b>3419 m.s.n.m.</b>

Fuente: Datos tomados de DePerú.com (s.f.)

**Figura 8**

*Vista aérea del CC.PP. de Cholisa*



*Fuente:* Google Maps

La agricultura dentro de las localidades constituye la base de la alimentación y soporte económico de los hogares a lo largo de toda la provincia de Huarochirí. La actividad agrícola de cultivos tiene un ciclo estacional y tiene parámetros que rigen el correcto funcionamiento de la cadena productiva, tales como la situación del clima, el tipo de terreno, el acceso al agua, entre otros. Entre los productos más importantes se tienen a la papa, choclo, paltas, flores, entre otros. Los cuales son llevados, en gran porcentaje, hacia los mercados cercanos para su comercialización.

Complementando la actividad anterior, se presenta a la ganadería como fuente de generar recursos para la alimentación. Destaca la ganadería principalmente de vacunos, ovinos, aves, y animales de crianza menor, destinados para el autoconsumo y para la comercialización local. La actividad lechera es empleada para producir múltiples productos, entre ellos el queso fresco que es reconocido en la ciudad de Lima.

El turismo también es una de las principales actividades que genera ingresos en la zona. Entre los principales atractivos turísticos de Huarochirí, se encuentran: la meseta de Marcahuasi, el túnel de los murciélagos, las cascadas de Antakallo, las lagunas de Arca, el bosque de las puyas de Raimondi de Chunchiquiri, nevados y lagunas de Pariaca, la casa natal de Julio C. Tello, entre otros.

A pesar de dichas actividades, la población que indicó haber trabajado por algún pago sólo ascendió al 38.8% (INEI,2017). La falta de oportunidades laborales o ingresos estables son un factor que puede agravar los ciclos de empobrecimiento, afectando la capacidad de las personas para satisfacer sus necesidades básicas.

## **Tabla 6**

*Población Económicamente Activa (PEA)*

Distrito	Sí, trabajó por algún pago	No trabajó por algún pago
HUAROCHIRÍ	465	732

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – PERÚ.

De los 1,874 distritos en el país, el distrito de Huarochirí no se encuentra dentro de los quintiles más pobres, sin embargo, aún tienen muchas brechas económicas y sociales por atender (INEI, 2018).

Es importante recordar que la pobreza no puede abordarse de manera aislada, ya que es un problema transversal con causas múltiples. La situación pobreza no solo envuelve a la limitación de recursos económicos o de bienes o servicios básicos de bienestar material, sino también condiciona la calidad de vida de las personas. Un enfoque integral que aborde estos aspectos de manera simultánea es esencial para que la sociedad se desarrolle.

**Tabla 7**

*Nivel de pobreza de la Provincia de Huarochirí*

Provincia / Distrito	Población proyectada 2020*	Intervalo de confianza al 95%		Ubicación pobreza monetaria total**
		Inferior	Superior	
1   HUAROCHIRÍ	1256	13.9	24.0	1466

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI - Mapa de Pobreza Monetaria Provincial y Distrital 2018.

**Tabla 8**

*Densidad Poblacional de Huarochirí*

N°	DISTRITO	Población 2017			
		Absoluto	%	Hombres	Mujeres
1	HUAROCHIRÍ	1302	2.2%	627	675

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – PERÚ.

La densidad poblacional es un factor a considerar, ya que podría ejercer presiones adicionales sobre los recursos disponibles en la provincia y el distrito. Mientras se cuenta con un mayor número de áreas urbanas, las cuales tienden a estar densamente

pobladas, la competencia por trabajos y servicios es más intensa, lo que a menudo resulta en una distribución desigual de oportunidades, incrementando brechas como las de ingresos y de género, o que los recursos del Estado sean insuficientes y deteriore la inversión y mantenimiento en la infraestructura local y calidad de servicios básicos, intensificando la pobreza.

**Tabla 9**

*Niveles de educación del distrito de Huarochiri*

Provincia / Distrito		Urbano encuesta	Rural encuesta	Sí sabe leer y escribir	No sabe leer y escribir
1	HUAROCHIRÍ	0	1 302	1 133	110

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – PERÚ.

Distrito	Sin Nivel	Inicial	Primaria	Secundaria	Básica especial	Superior no universitaria incompleta	Superior no universitaria completa	Superior universitaria incompleta	Superior universitaria completa	Maestría/ Doctorado
HUAROCHIRÍ	79	41	435	459	0	58	113	15	39	4

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – PERÚ.

La educación se presenta como un elemento clave en las acciones en que realiza el Estado para combatir la pobreza. El limitado acceso de una calidad educativa restringe el acceso al empleo de los habitantes de Huarochiri y perpetúa la desigualdad. Invertir en la educación no solo capacita a las personas para acceder a empleos mejor remunerados, sino que también fomenta la movilidad social y promueve el progreso a nivel comunal mientras se aprovechan los recursos locales.

**Tabla 10**

*Acceso de agua potable en el distrito de Huarochiri*

Distrito	Red pública dentro de la vivienda	Red pública fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación	Pilón o pileta de uso público	Camión cisterna u otro similar	Pozo	Manantial o puquio	Río, acequia, lago, laguna	Otro	Vecino
HUAROCHIRÍ	347	11	19	0	14	19	35	0	3

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – PERÚ.

**Tabla 11***Servicio de electricidad en el distrito de Huarochiri*

Distrito	Sí tiene alumbrado eléctrico	No tiene alumbrado eléctrico
HUAROCHIRÍ	394	54

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – PERÚ.

Por otro lado, la posibilidad de acceder a servicios de agua potable, saneamiento, comunicación, además de telefonía e internet también son factores determinantes. Diversos estudios<sup>6</sup> confirman que las poblaciones empobrecidas enfrentan graves limitaciones en la cobertura de sus servicios esenciales, lo que no solo agrava las condiciones de vida, sino que también dificulta la participación efectiva en la fuerza laboral y en este caso, a la posibilidad de comercializar sus productos y desarrollar mejores capacidades productivas.

**Tabla 12***Servicio de telefonía en el distrito de Huarochiri*

Distrito	Sí tiene teléfono celular	No tiene teléfono celular	Sí tiene teléfono fijo	No tiene teléfono fijo
HUAROCHIRI	331	133	4	460

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú.

**Tabla 13***Servicio de internet en el distrito de Huarochiri*

Distrito	Sí tiene conexión a internet	No tiene conexión a internet
HUAROCHIRI	3	461

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú.

<sup>6</sup> Algunos ejemplos: “Resurgir fortalecidos: Evaluación de pobreza y equidad en el Perú. Banco Mundial, 2023.”, “ESDA: Estudio de Impacto Ambiental. Ministerio del Ambiente, 2015.”

## **Descripción del Proyecto**

El proyecto Haku Wiñay ha implementado iniciativas de intervención a través de la puesta en marcha de proyectos de desarrollo social y productivo como la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochiri del departamento de Lima, con la finalidad de mitigar los altos niveles de pobreza y promover la mejora de sus productos lácteos.

La participación del Estado bajo el programa Haku Wiñay en dicho emprendimiento inició en el 2020 y culminó en el 2022, presentando diversas etapas a lo largo de la intervención. Inicialmente, se elaboró un diagnóstico, en función a la caracterización de tipología de hogares, a través del empleo de fichas de información, talleres y entrevistas a familias en los centros poblados de Cholisa y Lupo. En esta etapa inicial, se validó que correspondía a una zona en la cual la principal actividad productiva era la ganadería, priorizando la producción y venta de quesos frescos artesanales. Con ello, se realizó el trabajo de focalización y sensibilización articulada con autoridades del gobierno local y con la colaboración de los dirigentes de las comunidades, recorriendo las zonas de intervención a fin de informar y motivar a la población involucrada de los beneficios de participar en Haku Wiñay.

Es entonces que en el 2020 llega Foncodes a formular los perfiles, además de realizar los preparativos para la propuesta técnica de este proyecto productivo, basándose en la información levantada en la fase diagnóstica. Se determinó en dicho año que, de acuerdo con los datos de los usuarios, la actividad de elaboración de queso se encontraba como un emprendimiento comunitario en marcha, y que era necesario la constitución del proyecto en grupos familiares para que tenga mayor probabilidad de éxito la intervención.

En función del diagnóstico y en coordinación con la Municipalidad, se realizó el Concurso de Emprendimientos Rurales Inclusivos y se estableció que los ganadores tendrían el acceso a un convenio de participación. En función a ello, las familias que firmaron el convenio de participación se vieron beneficiadas con la compra de diversos activos productivos, tales como su primera marmita industrial y prensadora de quesos. Adicionalmente, recibían asistencia técnica para la transformación de sus productos artesanales.

Se implementó una planta pequeña para la transformación de los productos artesanales hacia un queso fresco pasteurizado y otros derivados. Obtuvieron inicialmente

financiamientos para el desarrollo de capacidades productivas. A partir del 2021, la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo logró comprar lecheros de aluminio, moldes de diversos tamaños, una refrigeradora, tinas queseras y otros activos productivos como la semilla de alfalfa y forrajes. El proyecto Haku Wiñay gestionó el acompañamiento para desarrollar nuevas capacidades como las buenas prácticas de manufactura [BPM] y de ordeño, logrando mejoras en la producción de quesos. Finalmente, consiguieron obtener su registro sanitario para la comercialización de quesos y yogurt.

El objetivo principal del proyecto fue el de contribuir a la generación de oportunidades de acceso al mercado con el fin de incrementar ingresos económicos y mejorar la alimentación de las familias participantes en los centros poblados de Cholisa y Lupo.

### **Sobre la Asociación**

La Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa – Lupo - Huarochirí, tiene su creación el 18 de enero del 2021, por la necesidad de mejorar y fortalecer la producción láctea que venían trabajando desde hace más de 5 años de forma asociativa, pero muchos más de forma familiar. La Asociación se formó con 17 socios, y está integrada por 7 varones y 10 mujeres. Las mujeres representan el 58% del total de socios.

La organización de la Asociación se encuentra conformada por la Asamblea General de Socios, que es el máximo órgano representativo de autoridad local, donde participan todos los socios integrantes de la asociación. Seguido, se encuentra el Consejo Directivo, que es el responsable del desempeño administrativo y económico, y está integrado por 6 asociados en los siguientes cargos: Presidente, Secretaria de Economía, Secretario de Acta, Fiscal, Primer vocal y Segundo vocal. El Consejo Directivo, es la entidad ejecutiva de la Asociación, el cual es responsable de dar cumplimiento de los estatutos y del desarrollo de las diferentes áreas de gestión. Dentro de sus principales funciones destacan:

- Nombrar comisiones que sean necesarias, para la realización de su proyecto.
- Designar las obras, servicios cuando lo crean necesario.
- Presentar Balance Económico, el Presupuesto a los asociados que lo soliciten.
- Planificar y organizar las reuniones.

### **Figura 9**



Fuente: Foncodes – Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

De acuerdo con el Decreto de Ley N° 26157, Decreto Supremo N° 015-96-PCM y Decreto Supremo N° 20-96-PRES; el programa Haku Wiñay se rige bajo la condición de Núcleo Ejecutor, el cual brinda una participación constante de la sociedad civil por medio de la conformación de una *Organización creada por la comunidad (Ministerio de la Producción, 2018)*, en este caso la *Asamblea de Socios y su Junta Directiva*. Es mediante este organismo, que se suscribe el convenio con Foncodes de participación en el programa. Una vez firmado el convenio, fue posible iniciar con los financiamientos aprobados por el FONCODES para la realización de proyectos con inversión social. Además, es importante recalcar que el Núcleo Ejecutor, tiene la competencia de derecho privado para contratar, participar en procedimientos administrativos y judiciales como en otras situaciones enmarcadas en la implementación de los proyectos (FONCODES, 2014).

Algunas de las ventajas que se resaltan del modelo del Núcleo Ejecutor (FONCODES, 2014):

- Participación de la comunidad organizada.
- Agilidad en la ejecución de los proyectos.
- Transparencia en la administración de los recursos.
- Rendición de Cuentas.
- Desarrolla capacidades de gestión.
- Desarrolla el capital social.

### **2.1.2. Contexto Normativo**

De acuerdo con la ONU, el hambre y la pobreza son desafíos que requieren una visión integral de la seguridad alimentaria, que implica no solo la disponibilidad, sino también la accesibilidad y la utilización idónea de los alimentos (FAO et al., 2024). Así lo establece el primer objetivo de los ODS al 2030, que tiene como meta poner fin a la pobreza extrema y el hambre, garantizando que todas las personas puedan tener una adecuada nutrición, una vida activa y sana (ONU, 2022). En esta línea, el programa Haku Wiñay es una respuesta del Perú al desafío de la agenda internacional de las Naciones Unidas para afrontar el hambre y la malnutrición, ya que, este programa promueve la seguridad alimentaria y nutricional en áreas rurales, y refuerza sus capacidades productivas y de gestión.

El objetivo de Haku Wiñay es desarrollar las capacidades humanas de los campesinos pobres para que puedan mejorar su calidad de vida y percibir ganancias sustentables. Este programa apoya al sector rural, específicamente a núcleos familiares, para el fortalecimiento de sus actividades productivas, agropecuarias y no agropecuarias (FONCODES, 2022).

El programa Haku Wiñay tiene como propósito desarrollar las capacidades humanas de los campesinos pobres, para que puedan obtener beneficios sostenibles y puedan alcanzar un bienestar social. Este programa se alinea con el nuevo paradigma de desarrollo del siglo XXI, que busca cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1, 2 y 8 de la AGNU, que se refieren a erradicar la pobreza, poner fin al hambre y fomentar el crecimiento económico sostenido e inclusivo, respectivamente (ONU, 2022).

Asimismo, el programa Haku Wiñay se inscribe en la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer”, el cual busca un desarrollo social se implemente de forma progresiva y coherente con las poblaciones vulnerables. Este programa contribuye a cumplir con las metas 1, 2 y 3 del Objetivo 2 de los ODS, que se orientan a acabar con el hambre y la malnutrición, así como mejorar la actividad productiva y los ingresos de los campesinos pobres. En este marco, los Programas Sociales del MIDIS se basan en los Ejes Estratégicos que definen las prioridades y las acciones para lograr la inclusión social (ver Figura 10).

### **Figura 10**

*Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social Incluir Para Crecer*

Gráfico 10. Programas Sociales del MIDIS



*Fuente:* Tomado del MIDIS (2013), Dirección Regional de Políticas y Estrategias. Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social. Incluir para crecer

En este sentido, tal y como se puede observar en el esquema N°1, el proyecto se inscribe en la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social Incluir para Crecer, que es la política rectora del MIDIS para promover la integración social de los sectores de población en condiciones de vulnerabilidad. El proyecto se enfoca en el Eje Estratégico de Inclusión Económica 4, que tiene como finalidad aumentar las oportunidades y capacidades de los hogares peruanos en situación de pobreza para generar ingresos (MIDIS, 2016).

En este contexto, Haku Wiñay es un proyecto que se basa en la Ley N° 29914, que autoriza al MIDIS a diseñar e implementar estrategias de integración y desarrollo económico, social y productivo, en localidades rurales en situación de pobreza y extrema pobreza, a través de FONCODES (FONCODES, 2014). Este proyecto se inició en el 2013 con el Programa “Mi Chacra Emprendedora”, con la finalidad de implementar mejoras en las condiciones de vida de las familias campesinas, y desde el año 2014, Haku Wiñay se convirtió en un Programa Presupuestal por Resultados, con el código N° 0118, llamado “Acceso de hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales”, a fin de mejorar sus capacidades, promover oportunidades económicas e incrementar sus ingresos (FONCODES, 2022).

Asimismo, el programa tiene como objetivo contribuir a la inclusión económica de las personas vulnerables, mediante el fomento del desarrollo productivo, la generación y diversificación de ingresos. Según FONCODES (2016), el programa se dirige a centros poblados aquellos asentamientos humanos que cuentan con un mínimo de cuarenta unidades domésticas, situados en distritos de carácter rural y que se hallan en situación de pobreza extrema o en el primer quintil de pobreza.

Por otro lado, es requisito indispensable que la municipalidad distrital en la que se ubica el proyecto asuma compromisos de apoyo y cofinanciamiento de algunas de las actividades que comprende el Proyecto, además de velar por la sostenibilidad de las actividades emprendidas anteriores y posteriores a la finalización del periodo de validez de los convenios de ejecución (2014).

Asimismo, entre los convenios de ejecución en los que se enmarca el proyecto están:

- DS 008-2013-MIDIS, hace referencia a la Estrategia nacional de desarrollo e inclusión Social “Incluir para Crecer” es un mecanismo legal estatal que busca atenuar la pobreza y la desigualdad en el Perú (Presidencia de la República, 2013).
- La Ley N° 29914 faculta al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social para que, mediante el FONCODES se diseñen e implementen proyectos que contribuyan a la integración y el progreso social, económico y productivo de las población rural en condiciones de extrema pobreza (Presidencia de la República, 2012).
- La Directiva N° 006-2012-MIDIS establece “los lineamientos para la focalización de las intervenciones que promuevan el desarrollo productivo y la generación de ingresos de la población en proceso de inclusión social” (MIDIS, 2012, p. 3).
- El Decreto Supremo N° 027-2007-PCM que establece las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para el Gobierno Nacional. Además, de contar con lineamientos de descentralización; equidad de género; inclusión de juventudes; pueblos originarios, afrodescendientes y asiático-descendientes; personas con discapacidad; inclusión social; accesibilidad tecnológica, medio ambiente y competitividad; incremento de capacidades a nivel social; de empleo y micro y pequeña empresa; entre otros (PCM, 2007).
- R.M. N° 399-2004-PCM (22.12.2004), que crea el Sistema de Focalización de Hogares-SISFOH y Directiva de Organización y Funcionamiento (PCM, 2004)
- Decreto de Urgencia N° 001-2012 (22.01.2012): Transferencia del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) al MIMDES (Presidencia de la República, 2012)
- D.S. 007-2016-MIDIS (21.07.2016): Reglamento del Sistema Nacional de Focalización (SINAFO) (Presidencia de la República, 2016).
- D.S. N°008-2016-MIDIS (21.07.2016): Reglamento del Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (Presidencia de la República, 2016).

- R.M. N°151-2016-MIDIS (21.07.2016): Aprueban la metodología para la determinación de la clasificación socioeconómica (MIDIS, 2016).

Además, las normativas que están directamente relacionadas con el proyecto en estudio son las siguientes:

### **Políticas Regionales**

- Estrategia Regional de Cambio Climático 2015 - 2021 del Gobierno Regional de Lima (Gobierno Regional de Lima, 2025, p.3).
- ORDENANZA-No 07-2016-CR/GRL. La ERCC del Gobierno Regional de Lima señala como propósito el compromiso de la región para actuar frente al cambio climático de manera transversal, intersectorial y territorial, además de promover acciones de adaptación de medios de vida, ecosistemas, servicios y la población frente a los impactos del cambio climático (Gobierno Regional de Lima, 2016).

### **Políticas Locales**

Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Huarochirí 2008 - 2018. Formula el instrumento de gestión del desarrollo de la provincia; que le permite programar las acciones necesarias de la gestión concertada del desarrollo (Municipalidad Provincial de Huarochirí, 2008).

- Municipalidad Provincial de Huarochirí:

Es la encargada de promover el desarrollo integral de la provincia de Huarochirí, y entre sus roles tiene la capacidad de promover el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y justicia social, lo que está establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972 (Presidencia de la República, 2003).

La Municipalidad de Huarochirí, entre otros ejes de desarrollo, promueven el desarrollo económico productivo, físico y ambiental.

- Municipalidad Distrital de Huarochirí

Gobierno Local sujetos a la Ley Orgánica No 27972 son “órganos de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines” (Presidencia de la República, 2003, p.4).

### **2.1.3. Investigaciones Relacionadas**

El proyecto HW/NJ ha sido objeto de varios análisis que han evaluado su desarrollo, proceso de implementación y resultados. Algunos de los estudios realizados son los siguientes:

Una de estas investigaciones fue la de Nancy Ilquimiche (2018), la cual midió el impacto del proyecto Haku Wiñay en los habitantes del distrito de Chugay. La autora empleó una metodología cuantitativa para analizar la influencia de este proyecto sobre la calidad de vida de los beneficiarios. Para ello se realizó un proceso analítico para obtener conclusiones sobre los problemas detectados y validar los resultados. Esta investigación tuvo un enfoque del tipo correlacional causal, orientada a identificar la relación entre variables. No obstante, no hubo una intención de indagar en la causalidad. De esta investigación se pueden identificar tres hallazgos principales: el proyecto mejoró significativamente la calidad de vida de los beneficiarios; por parte de ellos hubo una continuidad de las prácticas adquiridas y solicitaron más capacitación; hubo fortalecimiento de sus capacidades debido a lo aprendido (Ilquimiche, 2018, pp. 43-44).

Otro estudio relacionado con el presente trabajo de investigación, realizado por Alejandro Diez y Norma Correa (2018), analizó las implicancias de la presencia o ausencia del programa Noa Jayatai en comunidades indígenas. Este estudio tuvo como objetivo principal analizar los sistemas económicos de la población indígena y evaluar la efectividad, pertinencia cultural y viabilidad de intervenciones dirigidas a la inclusión económica. Estas propuestas estaban vinculadas a la reducción de la pobreza rural en dichas comunidades. Para ello, identificó y analizó las dinámicas económicas, sociales, culturales y ambientales en comunidades indígenas con y sin intervención del Noa Jayatai. De igual manera, los aspectos que se han tomado en cuenta en este estudio se relacionan con el proyecto desarrollado en Cholisa-Lupo, ya que se ha potenciado su actividad económica con la finalidad de superar el hambre y los niveles de pobreza que afrontan.

Mediante un enfoque cualitativo y etnográfico, este estudio se llevó a cabo en cuatro comunidades durante cinco semanas de trabajo de campo. En ese proceso se resaltan cuatro hallazgos importantes (Diez y Correa, 2018, pp. 7-8):

- Se halló que las familias practican el autoabastecimiento para subsistir
- La pobreza es percibida de acuerdo con la capacidad para cubrir necesidades que tiene como requisito el dinero: alimentación, educación y transporte.

- El programa enfrenta dificultades de implementación debido a las accesibilidad y las brechas socioculturales.
- En los modos de economías familiares existen las que reciben ingresos por transferencia del Estado y remesas considerables para su economía, las que las transferencias son complementarias a otros ingresos, y economías no dependientes de las transferencias.

Por último, este estudio se relaciona con la presente investigación al explorar cómo las comunidades amazónicas perciben impacto del programa “Noa Jayatai” (que significa “Vamos a Crecer” en “shipibo-conibo” y “Haku Wiñay” en quechua), así como las oportunidades y limitaciones para integrar sus economías familiares al mercado. El análisis consideró factores como la proximidad a centros de comercialización, la dinámica de oferta y demanda, y las condiciones para vender sus productos. Por lo tanto, se puede decir que las comunidades amazónicas tienen similitudes con los pobladores de Cholisa y Lupo, ya que en ambos casos la ganadería constituye la principal actividad económica. Sin embargo, al inicio del proyecto, enfrentaron cierta resistencia por parte de la población, asociada a la falta de información y bajos niveles de confianza.

Otra investigación realizada por Rogger Anaya (2018), aborda sobre el capital colectivo local y el co-gobierno en algunos caseríos ubicados en el departamento de La Libertad, Perú. El estudio tuvo como objetivo analizar la experiencia en la implementación del proyecto Sierra Productiva. Esto se sustentó en que:

La particularidad del proyecto Sierra Productiva es la implementación tecnológica en la producción agropecuaria que va de la mano con el fortalecimiento comunitario y otros procesos de empoderamiento que han ido transformando los espacios de las diversas comunidades donde se ha realizado (Anaya, 2018, p. 7).

Además, se examinó el rol de las personas como agentes de cambio desde el enfoque del desarrollo del proyecto, para lo cual se empleó un registro de observación de cada uno de los participantes en las salidas al campo. Se aplicó esta metodología cualitativa para recoger información que permita identificar percepciones, actitudes, aprendizajes y dinámicas asociadas a dicha experiencia. Entre los resultados se destacan principalmente los siguientes (Anaya, 2018):

- El proyecto generó transformaciones en la estructura social de las comunidades y en sus participantes.

- Los participantes valoraron el proyecto como la iniciativa que más ha impulsado a sus comunidades por los beneficios económicos, de empoderamiento, de reconocimiento local y de experiencia de asociatividad.
- Se fortalecieron los vínculos de grupos familiares y vecinales con actores del mercado, tales como intermediarios y distribuidores.
- Mediante el empoderamiento de los participantes se favoreció la creación de espacios de gobernanza.
- Las personas asimilaron sus propios aprendizajes y experiencias de empoderamiento.

En síntesis, este estudio se relaciona con la presente investigación debido a que Haku Wiñay adopta y aplica la tecnología promovida por Sierra Productiva. Ambos proyectos aplican tecnologías que impulsan las capacidades económicas familiares, lo cual promueve una transición desde actividades económicas de subsistencia hacia iniciativas con enfoque emprendedor.



## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

El objetivo de este estudio es comprender cómo el programa Haku Wiñay promueve las dinámicas sociales, económicas y el acceso a derechos que el “programa Haku Wiñay” promueve en las familias de Cholisa y Lupo, en la provincia de Huarochirí. Todo ello mediante el desarrollo de capacidades productivas orientadas al aprovechamiento del territorio y la mejora de su calidad de vida. Para ello, se abordan enfoques como el desarrollo territorial, sostenible y de capacidades, participación ciudadana, justicia social y de derechos humanos, e interculturalidad, con el objetivo de identificar los elementos detrás de su efectividad.

#### **3.1. Enfoques**

##### **3.1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):**

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual se consolidó mediante un acuerdo entre países en el año 2015 para resolver las principales problemáticas que enfrenta el mundo actualmente (ONU, 2022). Este acuerdo establece 17 objetivos que abordan problemáticas de índole económico, educativo, ambiental, social y geopolítico. Estos entraron en vigencia el 1 de enero de 2016 y se proponen como metas universales que los países deben alcanzar en los próximos 15 años, con el fin aminorar las brechas de desigualdad y hacer frente a otras problemáticas tanto medioambientales como aquellas que impidan una buena calidad de vida (ONU, 2022). En este contexto, el programa Haku Wiñay guarda una relación directa con los ODS 1, fin de la pobreza; 2, fin del hambre; y 8 promoción sostenible del crecimiento económico (ONU, 2022).

##### **3.1.2. Desarrollo Económico Local**

Alburquerque (2004b) define este enfoque como una estrategia que busca promover el desarrollo mediante la participación de los actores locales, promoviendo al mismo tiempo las capacidades internas que favorezcan el crecimiento económico y la generación de empleo en el territorio. De esta forma, se aumentan las posibilidades de aprovechar las oportunidades de dinamismo externo existentes. Asimismo, señala las siguientes características principales:

- Énfasis en la articulación productiva existente entre las diferentes actividades del sistema económico local, el tejido empresarial y las diversas actividades económicas existentes (Alburquerque, 2004b, pp. 19-20).
- Identifica el nivel tecnológico, organizativo y de gestión de las actividades productivas y de las empresas adecuadas a la región, proporcionándoles

recursos que les permitan aprovechar sus potencialidades territoriales y ambientales (Alburquerque, 2004b, pp. 19-20).

- Expresa el compromiso con el empleo productivo y la observación del mercado de trabajo local. Asimismo, plantea la vinculación del sistema educativo y de capacitación profesional con la problemática del sistema productivo y social territorial (Alburquerque, 2004b, pp. 19-20).
- Acceso territorial para los servicios financieros que sirven de apoyo a la producción, lo cual comprende la accesibilidad a los medios, herramientas y recursos necesarios para manejar aspectos tecnológicos y de gestión. (Alburquerque, 2004b, pp. 19-20)

Estas características se complementan con una conceptualización más reciente del desarrollo económico local, que subraya su carácter participativo y territorial. Por lo tanto, es un proceso participativo que articula diferentes actores de un territorio en común para generar fuentes de ingreso económicos mediante el beneficio que pueda proveer tanto el territorio como el contexto global (Alburquerque, 2008, p. 17). El aporte que brinda esta noción refuerza la idea que el protagonismo de las personas beneficiarias es necesario para diseñar planes de desarrollo adecuados al contexto.

En este sentido, el autor (Alburquerque, 2004a) propuso algunos criterios necesarios para la acción en relación al desarrollo del territorio a trabajar:

- Se plantea la necesidad elaborar una oferta territorial de servicios empresariales (asistencia técnica, capacitación y manejo del financiamiento) para dinamizar la economía local, sobre todo zonas donde las micro y pequeñas empresas (MYPE) enfrentan brechas de accesibilidad (Alburquerque, 2004a, p. 165).
- Las políticas de desarrollo no deben restringirse solamente al ámbito municipal, sino considerar también el local, por lo que se deben identificar unidades de acción adecuadas con sistemas de información territorial que trascienden las fronteras jurisdiccionales (Alburquerque, 2004a, p. 166).
- Se requiere el fomento de fondos locales para facilitar el desarrollo de las MYPE, lo cual responde a la limitación al crédito debido a restricciones o una serie de requisitos necesarios para conseguir financiamiento (Alburquerque, 2004a. p. 167).

- Es necesario otorgar la infraestructura adecuada según el desarrollo basado en necesidades e interconexión de economías locales y que responda menos a criterios preexistentes ligados a grandes empresas (Alburquerque, 2004a, p. 168).

### **3.1.3. Desarrollo Ambiental Sostenible**

El concepto de desarrollo sostenible se define oficialmente por primera vez en el año 1987, en el Informe Brundtland elaborado por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, que analiza el futuro del planeta y la interrelación entre el medio ambiente y el desarrollo. Según este informe, el desarrollo sostenible es aquel que, al tiempo que satisface las necesidades actuales, no compromete la capacidad de las generaciones venideras para atender sus propias necesidades. (Artaraz, 2002, p. 1)

### **3.1.4. Desarrollo local y desarrollo municipal**

En este criterio, Alburquerque expresa que “las políticas de desarrollo local” no deben restringirse solamente al desarrollo municipal”, puesto que en algunos casos el ámbito de acción local comprende a varios municipios con características similares. De esta manera el autor afirma:

Las fronteras de los sistemas productivos locales no tienen por qué coincidir con las fronteras municipales. Es importante entonces identificar las unidades de acción apropiadas mediante la elaboración de sistemas de información territorial para el desarrollo económico local, tarea que las diferentes iniciativas territoriales deben iniciar cuanto antes. (2004a, p. 166)

### **3.1.5. Enfoque de Interculturalidad**

Dentro de este concepto se tiene la noción de diversidad cultural, que desde una mirada institucional dada por la UNESCO en una de sus declaraciones universales destaca el aspecto multidimensional de la cultura. En la declaración se menciona:

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras. (UNESCO, 2001)

En otra sección del mismo documento se señala que la diversidad no solo amplía las posibilidades de crecimiento para las personas en múltiples dimensiones y aspectos de su vida, tanto social, cultural e individual (UNESCO, 2001). Esta conceptualización sugiere una consideración más integral y abarcadora del bienestar humano vinculado a sus aspectos culturales.

Vinculado al presente proyecto, se refleja la diversidad cultural de Perú, ya que existen diversos tipos de productos y derivados lácteos según la región. Estos productos tienen una identidad propia y una tradición que los respalda.

En este sentido, este enfoque podría implicar valorar y respetar las diferencias culturales de los productores, consumidores y actores involucrados en el sector lácteo. Al mismo tiempo, se estaría planteando promover el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas. Ello podría fortalecer la identidad y el orgullo de los productores por su trabajo y sus productos, así como fomentar la innovación y la creatividad para mejorar la calidad, la variedad y la competitividad de los productos lácteos.

Por último, el enfoque de diversidad cultural podría beneficiar al sector lácteo a mejorar la experiencia de consumo que ofrece a sus clientes y lograr que se mantengan como consumidores habituales. Todo ello gracias a generar valor agregado y diferenciación, al mejorar la imagen y la reputación, y sobre todo la importancia que tiene esa experiencia en el desarrollo local.

En síntesis, a partir de las discusiones teóricas planteadas anteriormente aprecia la importancia de cada enfoque para dilucidar los aspectos que llevaron al cumplimiento de los objetivos del programa en cuestión. Esto en relación con “la superación de la pobreza de las familias de Madeán”, siempre que se consideren aspectos que pueden ir desde la participación ciudadana hasta los derechos humanos y la mejora de capacidades desde una territorialidad centrada en lo local.

## **3.2. Conceptos claves**

### **3.2.1. Desarrollo Productivo**

Este concepto implica necesariamente que se propicie la competitividad y así se produzcan bienes y servicios. De acuerdo con Alonso:

Existe la conciencia de la necesidad de establecer planes y programas para mejorar el desempeño competitivo de los sectores productivos; (...) superar los obstáculos competitivos de los sectores productivos, en áreas tales como asistencia técnica, capacitación, asesoría, financiamiento, así como normalización, metrología, control de la calidad, promoción de exportaciones, (...), la capacidad en los sectores público y privado para crear la base de servicios de apoyo que requieren los sectores productivos para su eficiente y eficaz desarrollo en economías abiertas e insertas en la economía mundial. (2002, p. 5)

El proyecto Haku Wiñay se vincula con el desarrollo productivo debido a que se plantea la búsqueda de mejoras en la situación económica de las personas que se encuentran

mayormente en zonas rurales. Para ello se basa en el fomento de mejoras en la economía, en las capacidades, la promoción de prácticas sostenibles, fomento de emprendimientos locales y el acceso a nuevos mercados.

### **3.2.2. Desarrollo endógeno**

La relación entre el programa Haku Wiñay y el desarrollo endógeno se define como un proceso que se origina y se impulsa desde el interior de una comunidad o región. En lugar de depender únicamente de recursos externos, el desarrollo endógeno se basa en que los recursos de la localidad se movilicen. Asimismo, se espera que se fortalezcan las habilidades internas y la promoción de iniciativas autónomas vinculadas a potencialidades y requerimientos locales. En otras palabras:

El desarrollo endógeno se basa en los criterios para el desarrollo específicos de los pueblos locales y considera su bienestar material, social y espiritual. La importancia de los enfoques participativos y de integrar el conocimiento local dentro de las intervenciones de desarrollo ha recibido un amplio reconocimiento. El desarrollo endógeno se funda principalmente en las estrategias, los valores, las instituciones y los recursos locales. La meta del desarrollo endógeno es empoderar a las comunidades locales en tomar el control de su propio proceso de desarrollo. Al revitalizar el conocimiento ancestral y local, el desarrollo endógeno ayuda a los pueblos a seleccionar aquellos recursos externos que mejor se adecuen a las condiciones locales. El desarrollo endógeno lleva a una mayor diversidad biológica y cultural, a una reducción de la degradación ambiental y a un intercambio local y regional autosustentable. (COMPAS, 2008, p. 1)

### **3.2.3. Inclusión económica**

El concepto de inclusión económica ha experimentado una transformación notable a lo largo de las últimas décadas. Según el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MINDIS), este concepto se definía como:

El proceso que conduce a ampliar la estructura de oportunidades económicas para las familias en territorios de alta pobreza y, de esa manera, incrementar el ingreso autónomo de los hogares bajo un enfoque de desarrollo rural territorial (..) Será entonces una situación en la que todas las personas cuentan con los servicios, bienes públicos y capacidades que les permiten aportar a y beneficiarse del dinamismo económico, generando sosteniblemente los ingresos que sus hogares necesitan sin necesidad de transferencias monetarias directas del Estado. (2013, p. 53)

Esta definición ha cambiado debido a que diferentes organizaciones reconocen la necesidad de cambiar los procesos que permitan mejorar con inclusión y sostenibilidad, pero ligados a agendas más actuales. Así, según Andrews et al.:

La integración gradual de individuos y hogares en procesos más amplios de desarrollo económico y comunitario. Esta integración se consigue abordando las múltiples limitaciones o barreras estructurales a las que se enfrentan los pobres en diferentes

niveles: el hogar (como las capacidades humanas y físicas), la comunidad (normas sociales), la economía local (acceso a mercados y servicios), e instituciones formales (acceso a estructuras y políticas administrativas). (2021, p. 19)

A partir de esta nueva conceptualización se plantea un enfoque más marcado en la superación de brechas en la sociedad antes que solo generar ingresos. Esto quiere decir que hay un reconocimiento que permite afrontar otras problemáticas que intervienen en la pobreza. En ese sentido, se espera una mayor atención a grupos históricamente excluidos en la sociedad para que las mejoras sean equitativas. Por ello, se necesita una coordinación transversal entre diferentes organismos de manera multidimensional que permita un crecimiento sostenible.

#### **3.2.4. Inclusión financiera**

Al inicio del presente siglo, este término era poco utilizado en entidades del sector financiero y mucho menos como parte de la agenda pública internacional; sin embargo, actualmente es un concepto fundamental para el sistema financiero nacional y para las políticas socioeconómicas en todo el mundo.

Durante sus primeras etapas, la inclusión financiera se centraba en la accesibilidad a servicios bancarios básicos para poblaciones marginadas o desatendidas. Sin embargo, debido a los procesos de globalización y al rápido desarrollo tecnológico de los mercados financieros, el concepto ha venido transformándose constantemente. Esta evolución parece ser una manera de adecuarse al contexto actual e incorporar una mayor variedad de servicios financieros, como pagos electrónicos, seguros y otros productos necesarios para la inversión. Además, cada vez es más importante tener énfasis en el enfoque de promover la reducción de la desigualdad en términos económicos y de acceso a oportunidades.

Dicho esto, tomamos como referencia dos principales definiciones. En la primera de estas se afirma:

La inclusión financiera consiste en promover un acceso asequible, oportuno y adecuado a una gama de productos y servicios financieros regulados, así como expandir su uso por parte de todos los segmentos de la sociedad a través de la implementación de acciones innovadoras ya sea personalizadas o comunes que incluyan educación y conocimientos financieros con el fin de promover el bienestar y la inclusión económica y social. (citado en Rosado et al., 2012)

La segunda definición aporta una dimensión más amplia y pero enfocada en aspectos ligados a la oferta y la demanda:

La inclusión financiera es un concepto de carácter multidimensional que incluye elementos tanto del lado de la oferta de productos financieros como del de la demanda, siendo sus dimensiones básicas: el acceso, el uso, la calidad y el impacto sobre el bienestar financiero de las familias y las empresas. (Banco de la Nación, s. f.)

### **3.2.5. Gestión por resultados (GpR)**

Este concepto se podría definir como un enfoque moderno para la gestión dentro del sector público. Tiene como objetivo guiar a las entidades estatales en la conducción articulada de sus funciones para mejorar su desempeño, alcanzar metas gubernamentales y fortalecer su capacidad institucional (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007, p. 167).

Podemos tomar como referencia la definición que proponen los autores Roberto García y Mauricio García, quienes afirman que “la Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad” (2010, p. xi).

Este concepto se vincula estrechamente con los objetivos del programa Haku Wiñay al poner un énfasis especial en los logros tangibles y medibles que se buscan alcanzar en las comunidades beneficiarias. Los principales indicadores que se trabajan dentro del programa son la mejora en las condiciones de vida de los beneficiarios, lo cual incluye calidad de vivienda, alimentación y capacidad productiva potenciada.

### **3.2.6. Empoderamiento rural**

Existen diversas definiciones de empoderamiento que pueden diferir entre sí pero también características en común. De esta manera, una gran parte considera factores como el acceso al poder y la capacidad de influir en la toma de decisiones y recursos que tienen un efecto directo sobre las condiciones de vida. Otro aspecto en común es que se suele tener en cuenta son las desigualdades estructurales que afectan grupos sociales enteros, en lugar de solamente aspectos individuales. En ese sentido, desde una visión más institucional proporcionada por el Banco Mundial se puede afirmar:

El empoderamiento se refiere a la expansión de la libertad de elección y acción. Para los pobres, esa libertad está severamente recortada por su carencia de voz y de poder, particularmente en relación con el Estado y con los mercados. Puesto que la carencia de poder está en la naturaleza de las relaciones institucionales, se adopta una definición institucional en el contexto de reducción de la pobreza, en los siguientes términos: Empoderamiento es la expansión de bienes y capacidades de los pobres para participar en, negociar con, influir sobre, controlar y hacer responsables a las instituciones que afectan su vida. Puesto que la pobreza es multidimensional, los pobres necesitan una

serie de bienes y capacidades a nivel individual (tales como salud, educación y vivienda) y a nivel colectivo (como la habilidad de organizarse y movilizarse para emprender acciones colectivas para resolver sus problemas). (Narayan, 2002, xiv-xv)

Con el propósito de alinear el concepto hacia el objetivo de esta investigación, se puede afirmar que según el INEI<sup>7</sup> (2022) la pobreza monetaria<sup>8</sup> tuvo un impacto del 25,9% en la población peruana para el año 2021, lo cual sigue por encima de lo registrado en el año pre pandemia 2019 (20,2%). En cuanto a la división por urbano y rural esta tuvo una distribución del 39,7% y 22,3% respectivamente, situándose con mayor porcentaje en la sierra y selva rural con más del 35% (INEI, s.f.). De esta manera se observa una preponderancia y continuidad de las zonas más pobres asociadas a entornos rurales e históricamente relegados. Según el INEI:

En el año 2021, se conformaron cinco grupos de departamentos con niveles de pobreza estadísticamente semejantes. En el primer grupo, con los mayores niveles de pobreza se encuentran Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco y Puno con incidencias en el rango de 36,7% a 40,9%. En el segundo grupo, Amazonas, Apurímac, Junín, La Libertad, Región Lima, Lima Metropolitana, Piura y la Provincia Constitucional del Callao en un rango de 24,0% a 27,1%. (s.f.)

Asimismo, Durand et al. afirman:

En los últimos años, se ha impuesto dentro del diseño de políticas públicas en el Perú — así como en otras partes de América Latina— la noción de que los habitantes del mundo rural requieren de un conjunto de políticas específicas, especialmente diseñadas para este ámbito. Este sentido común parte de la idea de que las y los pobladores rurales comparten situaciones similares en términos de condiciones de desarrollo y posibilidades de ejercer sus derechos. Deben afrontar situaciones económicas, dinámicas productivas y particularidades étnicas y culturales, que configurarían una problemática particular, por lo que requerirían de una intervención diferenciada por parte del Estado. Esta idea pertenece a una tendencia general que contribuye a segmentar los grupos objetivo de las políticas públicas, a partir de características predeterminadas, que según se considera serían determinantes para el éxito de las iniciativas (...) Un resultado positivo es que, gracias a esta focalización segmentada de las intervenciones, hoy contamos con un buen volumen de información que nos permite caracterizar a las mujeres rurales, tanto en lo que se refiere a sus condiciones de vida como a sus expectativas y opiniones. (2015, p. 15)

El término es de particular relevancia para la investigación, en función que implica varias características que tiene el programa Haku Wiñay durante su diseño e implementación, las cuales se podrían resumir, pero no limitarse a las siguientes: la participación

---

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el documento Evolución de la Pobreza Monetaria 2010-2021, elaborado con los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG).

<sup>8</sup> La línea de pobreza es el equivalente monetario al costo de una canasta básica de consumo de alimentos y no alimentos, que para el año 2021 ascendía a S/ 378 mensuales por habitante, es decir, que la persona cuyo gasto mensual es menor a este monto es considerada pobre. El pobre extremo considera sólo la canasta alimentaria, es decir S/ 201 mensuales por habitante.

comunitaria, el desarrollo de capacidades, acceso a recursos, mantener sostenibilidad en el corto y largo plazo, entre otros.

### **3.2.7. Asociatividad**

Para efectos de nuestra investigación, nos centramos en la definición de asociatividad desde el punto de vista empresarial, naciendo como una oportunidad de que pequeños emprendedores logren formalizar su actividad y accedan a los beneficios que brindan diversos programas sociales, desde el Estado y organismos multilaterales. En ese sentido, podemos definir a la asociatividad como “una alianza voluntaria entre empresas y emprendedores para disminuir costos y compartir riesgos en los negocios y promover conjuntamente sus productos o servicios en el mercado, sin perder la individualidad empresarial” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013, p. 12). El potencial de este mecanismo es que mediante el trabajo colectivo se fortalecen las capacidades individuales en donde ambos pueden beneficiarse proporcionalmente. Por lo tanto, “puede también definirse como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior” (MINCETUR, 2013, p. 5).

### **3.2.8. Derechos Humanos y Justicia**

El programa Haku Wiñay se vincula con los principios de justicia y derechos humanos al abordar aspectos fundamentales de los beneficiarios en las comunidades rurales, tales como sus condiciones de vida y activa participación en el proceso de intervención del programa. En ese quehacer, son partícipes del establecimiento y continuidad de sus propios derechos fundamentales, pues se logra el acceso a una vivienda adecuada y mejores condiciones de vida. Dentro de las definiciones que enmarcan lo anteriormente indicado, se puede sostener:

La justicia es el eje de la filosofía de los derechos humanos, por ser la virtud que orienta las demás virtudes humanas hacia el bien común y no hacia el individuo, y porque la justicia implica una igualdad. La definición de justicia se vuelve importante para la promoción de los derechos humanos; el mismo concepto de sujeto de derecho identificado con el concepto de persona humana es importante para orientar los esfuerzos hechos en esta materia. La justicia social es un concepto importante, ya que la justicia debe por definición ser un hábito, no sólo del individuo, sino de la colectividad, para alcanzar el verdadero bien común y la armonía, que se destruye con el individualismo. La justicia social se define a través de los principios de dignidad humana, del bien común, de la solidaridad, la subsidiaridad, el destino universal de los bienes y el valor del trabajo humano, y su finalidad es inclinar al hombre a crear ciertas condiciones necesarias para su propia realización y la de los demás. (Barp, 2008, p. 27)

## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Estrategia Metodológica**

La presente investigación puede ser clasificada como de enfoque mixto, aunque predomina claramente la orientación cualitativa. Si bien se recurre a la aplicación de un cuestionario, su tratamiento se limita a un análisis descriptivo elemental —empleando medidas como frecuencias absolutas y relativas, promedios y acumulados— sin incorporar técnicas estadísticas propias de la investigación cuantitativa, tales como inferencias, proyecciones, predicciones o el desarrollo de instrumentos de medición complejos. Los hallazgos principales se fundamentan en el análisis de hechos documentados y en la observación directa. En el contexto de la Gerencia Social, el cuestionario cumple la función de captar la percepción colectiva de los actores sociales involucrados, complementando la recolección de testimonios individuales y aportando una visión más integral de las experiencias en estudio.

El análisis cualitativo se sustentó en la intervención a diversos actores que fueron parte del proyecto, a fin de que nos puedan compartir sus opiniones y experiencias respecto de los principales factores que llevaron a que se alcancen los resultados finales de la intervención. Adicionalmente, por medio de la revisión documentaria se exponen los procesos llevados a cabo en la ejecución e implementación del proyecto, lo cual nos permitió contrastar si lo diseñado inicialmente fue efectivamente ejecutado en la realidad, y con ello poder brindar recomendaciones y propuestas de mejora.

#### **4.2. Diseño Muestral**

La muestra cualitativa es significativa y estuvo conformada por funcionarios y especialistas del Programa; así como por dirigentes del Núcleo Ejecutor. La muestra estuvo constituida de acuerdo con el siguiente detalle: 4 Gestores del Programa y 17 usuarios del programa.

Para garantizar la representatividad de los actores seleccionados, los criterios de selección de los entrevistados y encuestados se establecieron en función de su rol dentro del proyecto y su nivel de participación en las distintas etapas de implementación. En el caso de los gestores del programa, se priorizó a aquellos que desempeñaron funciones clave en la planificación, ejecución y supervisión del proyecto en Lupo, asegurando así la recolección de información detallada sobre los desafíos enfrentados y las estrategias adoptadas para alcanzar los resultados esperados.

En cuanto a los beneficiarios, la muestra incluyó a la totalidad de los miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo que participaron activamente en el programa. Se consideró fundamental que los encuestados hubieran estado directamente involucrados en el proceso de producción y comercialización de los productos lácteos, garantizando que sus testimonios reflejen con precisión los impactos del proyecto en términos de desarrollo productivo, generación de ingresos y fortalecimiento organizativo. Esta selección permite obtener una visión representativa del alcance del programa, asegurando que los hallazgos puedan ser utilizados para formular recomendaciones aplicables a futuras iniciativas similares.

Se realizaron las siguientes técnicas de investigación, fuentes y muestra.

- Revisiones documentarias, provenientes de los documentos del programa.
- 17 encuestas tipo cuestionario, realizadas a los usuarios del programa y la muestra serán 17 beneficiarios.
- 4 entrevistas semiestructuradas, realizadas a los gestores del programa que laboran en FONCODES.
- 04 observaciones en 2 fechas de trabajo de campo, 4 fichas de observación de los investigadores.

#### **Para la aplicación de la encuesta**

La población objetivo de la investigación la constituyen los usuarios integrantes de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí, los cuales ascienden a un total de 17 de acuerdo con la revisión documentaria. La investigación se aplicó al 100% de los usuarios participantes del programa que viven en el Anexo de Lupo. En este caso, la selección de la muestra responde a un criterio censal, dado que se incluye a la totalidad de los beneficiarios del programa en territorio de estudio.

El criterio para la selección de la muestra fue por practicidad según la disposición de las personas, accesibilidad y proximidad con los investigadores. Esta selección responde a la necesidad de capturar la experiencia completa de los beneficiarios, asegurando que los datos recopilados en esta investigación reflejen la diversidad de perspectivas y el impacto del proyecto en su totalidad.

**Tabla 14***Muestra Cualitativa*

<b>Gestores del programa</b>	4
<b>Usuarios del programa</b>	17
	21

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15***Técnicas de investigación*

<b>Técnica de investigación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Muestra</b>
Revisión documentaria	Documentos del proyecto	Documentos del Proyecto
17 Encuesta tipo cuestionario	Usuarios del programa	17 usuarios del proyecto
04 Entrevistas semiestructuradas	Gestores del programa	04 representantes de Foncodes, NEC y/o jefes de proyecto
Observación – 2 días	Trabajo de campo	4 fichas de observación de los investigadores

Fuente: Elaboración propia.

**4.3. Variables e indicadores**

**Estrategias de implementación:** Las estrategias de implementación implica la sensibilización, capacitación, entrenamiento, empoderamiento, comunicación y el monitoreo y evaluación, en los centros poblados de Cholisa y Lupo.

Se consideran los siguientes indicadores:

- % de participación
- actividades de entrenamiento
- medios de difusión de información
- % de participantes con responsabilidades

**Estrategias de sostenibilidad:** Las estrategias de sostenibilidad implica la implementación de un Comité Local, Desarrollo de capacitaciones y talleres, Sensibilización de Buenas Prácticas, Plan de Asistencia Técnica para emprendimiento Rural.

Se consideran los siguientes indicadores:

- Número de personas que integran el Comité
- Número de capacitaciones realizados
- Nivel de adopción de buenas prácticas
- Número de personas que participan en el desarrollo del Plan

**Procesos de implementación:** Implica saber cómo y en que medida se desarrolla el Plan de Asistencia Técnica para el Emprendimiento Rural que involucra fortalecer conocimientos en la elaboración de derivados lácteos y para la administración del negocio.

Se consideran los siguientes indicadores:

- Grado de cumplimiento del Plan de Asistencia T.
- Grado de cumplimiento de las políticas internas
- % de participación de los usuarios
- Grado de cumplimiento de objetivo del proyecto
- Niveles de aprendizaje

**Niveles de Participación de Actores Involucrados:** Implica conocer el porcentaje de asistencia a las capacitaciones, talleres, campañas de sensibilización y el grado de cumplimiento de las Actas de compromiso de participación o de cofinanciamiento que se genera.

Se consideran los siguientes indicadores:

- Niveles de aprendizaje
- Nivel de aplicabilidad
- % de participación de los usuarios

**Buenas Prácticas de Comercialización:** Implica la sensibilización en el manejo comercial de los productos y promoción del ahorro formal.

Se consideran los siguientes indicadores:

- Niveles de aprendizaje
- Nivel de aplicabilidad
- % de participación de los usuarios

**Buenas Prácticas de Producción:** Se refiere a la certificación que se debe obtener garantizando el manejo adecuado de los recursos para la producción y cumpliendo las normas sanitarias. Esto se refleja en: crianza del ganado o buenas prácticas de ordeño, buenas prácticas de manufactura e infraestructura adecuada.

Se consideran los siguientes indicadores:

- Número de certificaciones de calidad e inocuidad.

**Logros del proyecto en el desarrollo social:** Se refiere a la mejora de las condiciones de vida de los miembros de la Asociación. Particularmente en los siguientes componentes: educación, acceso a servicios básicos (salud, agua, luz e internet) y conocimiento de los beneficios de asociarse con integrantes de la comunidad.

Se consideran los siguientes indicadores:

- Número de productores capacitados
- % de familias que tiene acceso a servicios básicos
- % de familias que forman organizaciones y/o alianzas

**Logros del proyecto en el desarrollo económico:** Se refiere al incremento de los ingresos de los miembros de la Asociación, mayor producción de leche, mejora de técnicas productivas, mejora en la gestión empresarial y diversificación de fuentes de ingresos.

Se consideran los siguientes indicadores:

- % de familias que incrementan sus ingresos
- % de familias que incrementan su producción de leche
- % de familias que desarrolla capacidades productivas y empresariales

- % de familias que diversifica sus fuentes de ingreso

**Satisfacción de necesidades:** Se refiere al grado de aceptación o rechazo que perciben los productores sobre la satisfacción de sus necesidades.

Se consideran los siguientes indicadores:

- % de satisfacción de necesidades de los productores

**Satisfacción de expectativas:** Se refiere al grado de aceptación o rechazo que perciben los productores sobre la satisfacción de sus expectativas.

Se consideran los siguientes indicadores:

- % de satisfacción de expectativas de los productores

#### **4.4. Unidades de Análisis**

La unidad de análisis es el mismo programa Haku Wiñay y, por supuesto, los beneficiarios de la intervención. En este caso específico, son las familias de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí, durante el periodo 2020 a 2022.

#### **4.5. Fuentes de Información**

Las fuentes de información la conforman principalmente las familias usuarias del programa Haku Wiñay en el Anexo de Lupo – Huarochiri, personal de Foncodes y personal participante del programa. Asimismo, las fuentes documentarias del mismo programa.

Finalmente, se considerarán como fuentes primarias las entrevistas y encuestas, ya que son las personas que proporcionarán la mejor información posible para nuestro objetivo de estudio. Del mismo modo, se resalta la observación y la revisión de los documentos originales del programa, a los cuales se tiene acceso. Como fuentes secundarias, se obtuvieron informes, ensayos y artículos realizados por terceros acerca de la intervención de Haku Wiñay en Huarochirí y otros que se consideren relevantes.

#### **4.6. Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas de recolección de datos utilizados fueron variadas considerando que se trata de una investigación con metodología cualitativa y cuantitativa. Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

Revisión documentaria:

Técnica utilizada para conocer y analizar la parte normativa de las entidades participantes (MIDIS, Foncodes, Municipalidad de Huarochirí), documentos de gestión (expedientes técnicos, diagnósticos rurales, guías operativas, materiales de capacitación utilizados) y monitoreo del programa (reportes de avance, evaluaciones intermedias y finales), contrastarla con la ejecución y con los resultados obtenidos. El instrumento que se utilizó fue la matriz documental.

#### Entrevistas semiestructuradas:

Se presentan preguntas cerradas con opciones de respuesta definidas en diversos puntos de relevancia, y preguntas abiertas para mayor detalle en las respuestas. El uso de esta técnica responde a las necesidades y el contexto descrito, en el que no se tienen limitaciones en el idioma de los participantes. El instrumento para esta técnica fue un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas. Nuestro análisis está dirigido a usuarios, representantes de FONCODES que participaron en el programa, en los cargos de Núcleo de Ejecutor Central (NEC) y jefe de proyecto.

#### Encuestas:

Teniendo en cuenta el enfoque cuantitativo, esta técnica nos permitió recopilar conocimientos, prácticas y percepciones de los usuarios del proyecto. Por ello, el instrumento fueron encuestas orientadas a las familias usuarias con preguntas cerradas a fin de facilitar el procesamiento de la información.

### **4.7. Procedimientos de Información**

#### **4.7.1. Procedimiento de validación de instrumentos**

La investigación incluyó el uso de un total de 21 instrumentos diseñados para la recolección de datos, divididos en tres categorías principales: una ficha de revisión documental, tres guías de entrevista semiestructurada dirigidas a los gestores del programa y diecisiete cuestionarios dirigidos a la aplicación de encuestas, para los beneficiarios del programa. Cada uno de estos instrumentos fue cuidadosamente elaborado y sometido a un proceso riguroso de revisión y validación.

Considerando los criterios utilizados para el cuestionario y la guía de entrevista, tanto de validez por criterio de experto y validación en campo por el informante, no se aplicó criterio de validación estadística.

Posteriormente, fueron aprobados por el asesor de la investigación, garantizando así su pertinencia, coherencia y alineación con los objetivos planteados en el estudio, así como a los requerido en las investigaciones de la Maestría en Gerencia Social.

#### **4.7.2. Aspectos considerados para la validación del cuestionario**

El cuestionario fue diseñado para ser aplicado a los usuarios (hombres y mujeres) del programa Haku Wiñay, gestionado por FONCODES. Para garantizar su validez, se seleccionó el Centro Poblado de Lupo, ubicado en el distrito y provincia de Huarochirí, como la localidad de estudio. Este centro es representativo debido a que allí se encuentra la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo, cuyo emprendimiento ha sido beneficiado directamente por la intervención del programa.

La validación de las preguntas y categorías de respuesta del cuestionario se realizaron, en campo, aplicando el instrumento a una muestra de 10 personas de la comunidad. No obstante, también se mantuvo en cuenta el criterio de validación en campo.

Durante el proceso de validación del instrumento, se consideraron los siguientes criterios fundamentales:

- Claridad de las preguntas: Se evaluó si las preguntas eran comprensibles para los informantes, asegurando que interpretaran los enunciados tal como se habían planteado originalmente. Verificamos que el informante comprenda las preguntas en el sentido que fueron propuestas y solicitamos que en caso de tener alguna duda nos consulte o escriba sobre ella cómo la formularía para obtener la misma información.
- Pertinencia: Verifica que las palabras que contiene la pregunta sean conocidas, y pedimos que, si alguna palabra le es poco conocida, pregunte o escriba lo que entiende por la misma; es decir, qué significado tiene para el informante.
- Adecuación léxica: Se verificó que las palabras empleadas en las preguntas fueran claras y fácilmente entendibles por los participantes, evitando tecnicismos o términos ambiguos.
- Relevancia de las preguntas: Se analizó si las respuestas obtenidas permitían recopilar la información necesaria para los objetivos del estudio.
- Claridad en las opciones de respuesta: Se revisó si las alternativas proporcionadas eran precisas, comprensibles y adecuadas para los informantes.
- Coherencia interna del cuestionario: Se evaluó la relación lógica entre las preguntas, asegurando que mantuvieran una secuencia lógica y promovieran

respuestas consistentes y motivadas. Se solicitó que evalúen si las preguntas eran coherentes en relación con las demás preguntas, o si sentían que no había relación de la pregunta con las demás.

- Extensión del cuestionario: Se revisó la duración total de la encuesta para evitar que fuera excesivamente larga y así prevenir la fatiga de los participantes, lo que podría afectar la calidad de las respuestas.
- Revisión por el asesor: Finalmente, el cuestionario fue revisado y aprobado por el asesor de la investigación, quien validó tanto la pertinencia de las preguntas como su alineación con los objetivos del estudio.

#### **4.7.3. Aspectos considerados para la validación de la ficha de revisión documentaria**

La ficha de revisión documental fue diseñada como un instrumento clave para recolectar información secundaria relevante acerca del proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt desarrollado por la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí. Este instrumento permitió registrar datos provenientes de la Guía del programa, informes técnicos, planes de negocio, y documentos administrativos generados entre 2020 y 2022.

Para garantizar la validez del instrumento, se llevaron a cabo los siguientes procedimientos y criterios:

- Estructuración del contenido: La ficha fue organizada con secciones claras y específicas que permitieron clasificar y registrar la información relevante de manera sistemática, evitando la omisión de datos clave.
- Revisión de pertinencia: Se verificó que las preguntas seleccionadas para la ficha de revisión documentaria, estuvieran directamente relacionadas con los objetivos del estudio y fueran suficientes para evaluar los factores de éxito del proyecto.
- Criterio de exhaustividad: Se evaluó si las preguntas seleccionadas para la ficha cubrían todos los aspectos necesarios para comprender la dinámica del proyecto, incluyendo los procesos productivos, comerciales y de gestión.
- Claridad del lenguaje: Se revisó que los términos empleados fueran técnicos pero comprensibles, evitando ambigüedades y asegurando la precisión conceptual.

- Coherencia interna: Se analizó la interrelación lógica entre las preguntas de la ficha, asegurando que las secciones fueran complementarias y no redundantes.
- Revisión por el asesor: Finalmente, la ficha fue revisada y aprobada por el asesor de la investigación, quien validó tanto la pertinencia de las preguntas como su alineación con los objetivos del estudio.

#### **4.7.4. Aspectos considerados para la validación de la guía de entrevista semiestructurada**

Las guías de entrevista semiestructurada se diseñaron para ser aplicadas a los gestores del proyecto. Estas guías permitieron explorar en profundidad las percepciones, experiencias y factores clave que influyeron en el éxito del proyecto, complementando la información obtenida a través de otros instrumentos.

Las preguntas de las guías de entrevista fueron validadas bajo el "criterio de experto" por el profesor del curso, quien al emitir su conformidad indicó que, durante el proceso de aplicación del instrumento se debería llevar el Cuaderno de Campo para anotar cualquier observación, comentario o sugerencia que formulara el entrevistado. De esta manera se obtendría, además la validez de campo.

En conclusión, los aspectos considerados para su validación fueron los siguientes:

- Claridad de las preguntas: Se revisó si los enunciados eran comprensibles y estructurados de manera que los entrevistados pudieran responder con fluidez, sin confusión o malinterpretaciones.
- Flexibilidad de las preguntas: Se aseguró que las preguntas permitieran la recolección de información abierta y detallada, promoviendo respuestas enriquecedoras que aportaran al análisis cualitativo del estudio.
- Relevancia de los temas: Se verificó que las preguntas estuvieran alineadas con los objetivos de la investigación, abordando temas esenciales como las estrategias de producción, comercialización, gestión de recursos y beneficios obtenidos.
- Lenguaje adaptado al contexto: Se utilizó un vocabulario adecuado al perfil de los entrevistados, evitando tecnicismos innecesarios y promoviendo un ambiente de confianza durante las entrevistas.
- Estructura y secuencia lógica: Las preguntas fueron organizadas de manera que siguieran un orden lógico, comenzando con temas generales para luego

profundizar en aspectos específicos, lo cual facilitó el flujo natural de la conversación.

- Revisión por el asesor: Finalmente, la guía fue revisada y aprobada por el asesor de la investigación, quien validó tanto la pertinencia de las preguntas como su alineación con los objetivos del estudio.

#### **4.7.5. Procedimiento de Levantamiento de Información**

El proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de información relacionados con el proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt se llevó a cabo durante el mes de julio del periodo 2024, en la comunidad de Lupo, distrito de Huarochirí. Este proceso involucró la participación de los beneficiarios, gestores del proyecto, tanto hombres como mujeres, así como de los líderes y lideresas de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí.

La aplicación de los instrumentos abarcó lo siguiente:

##### **Coordinaciones de Trabajo de Campo**

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación es identificar los factores determinantes en el éxito del programa Haku Wiñay en su intervención en el proyecto de producción y comercialización de lácteos en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí, ubicada en el departamento de Lima, se propone analizar las estrategias adoptadas, los procesos de implementación, y la participación y compromiso de los actores involucrados. Además, se pretende evaluar los logros obtenidos y la percepción de las familias beneficiadas en relación con la satisfacción de sus necesidades y expectativas. En consecuencia, con el propósito de formular una propuesta de mejora y explorar las posibilidades de replicabilidad del modelo implementado, se planificó aplicar los instrumentos que indica la Tabla 16, según el público objetivo priorizado.

**Tabla 16**

*Instrumentos de Recolección de datos*

<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO/INFORMANTE</b>
Ficha de revisión documental	Unidad Territorial de Lima - FONCODES Unidad de Gestión de Proyectos Productivos

Guía de entrevista semiestructurada	Gestores - Unidad Territorial de Lima - FONCODES
Cuestionario	Beneficiarios integrantes de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cholisa/Lupo

Fuente: Elaboración propia

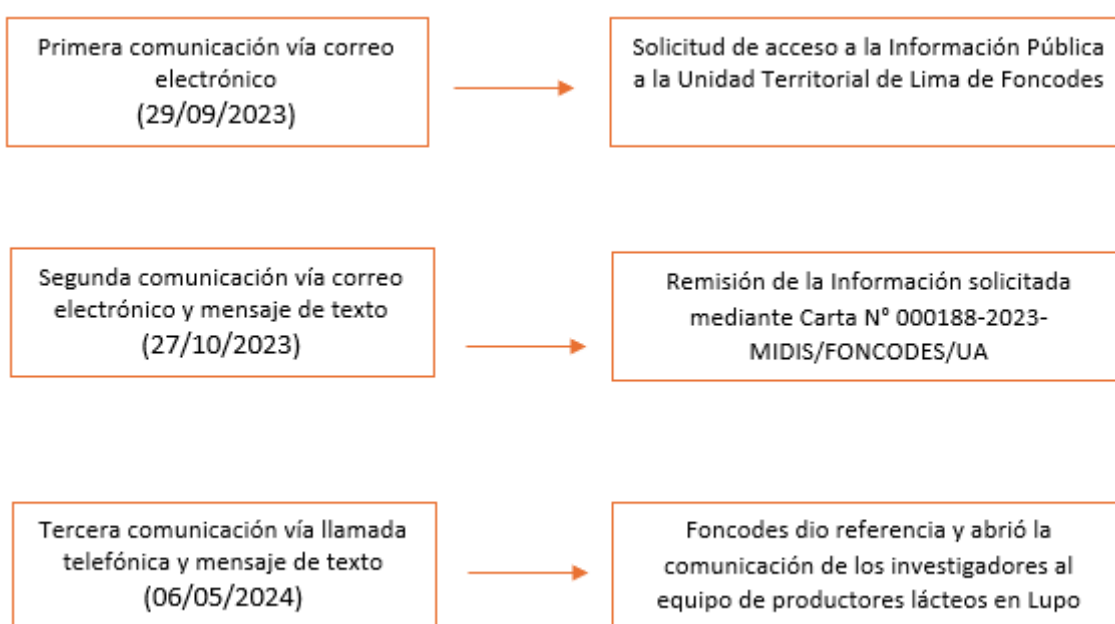
Con el fin de aplicar adecuadamente estos instrumentos en los entornos y a los agentes seleccionados, se llevaron a cabo coordinaciones previas para socializar la investigación y sus objetivos. Esto permitió obtener el consentimiento necesario y asegurar la participación de los informantes seleccionados.

#### a. Coordinación con los Gestores de Foncodes

La participación de los directivos de FONCODES, en su calidad de gestores, ejecutores e implementadores de proyectos productivos en Huarochirí, resultó fundamental para las coordinaciones del trabajo de campo y el cumplimiento de lo programado. Con este propósito, se desarrolló la siguiente ruta de trabajo:

**Tabla 17**

*Ruta de trabajo*



Fuente: Elaboración propia.

Un aliado estratégico en las coordinaciones fue el especialista José Luis Martínez Rivera de la UT Lima. Tras recibir la solicitud de acceso a la información pública sobre el emprendimiento de la asociación de productores que participaron en esta investigación, gestionó las comunicaciones necesarias para que la Srta. Judith Benites Palomino nos proporcionara toda la información requerida.

El propósito de solicitar información a Foncodes, la cual fue posteriormente remitida por la institución, fue completar nuestra ficha de revisión documental. La documentación proporcionada incluyó el Plan de Negocio N° 2000002257-PN-10 titulado: Quesos frescos de calidad pasteurizado, prensado y empacado al vacío, para la comercialización en el Mercado de Santa Anita y Ate - Lima. Asimismo, se facilitó a los investigadores la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 071-2018-FONCODES/DE, con fecha 16 de abril de 2018. Esta resolución comprende los procedimientos N° 76-2018-FONCODES/UGPP - Procedimiento y Selección de Emprendimientos Rurales Inclusivos, el N° 77-2018-FONCODES/UGPP - Implementación de la Asistencia Técnica Especializada al Emprendimiento Rural Inclusivo, y el N° 78-2018-FONCODES/UGPP - Reforzamiento de Capacidades de los Emprendimientos Rurales Inclusivos en su tercer año. Además, se incluyeron los convenios relacionados con el NEC - Tantarache, que comprenden informes de capacitación, evaluación, seguimiento, entre otros.

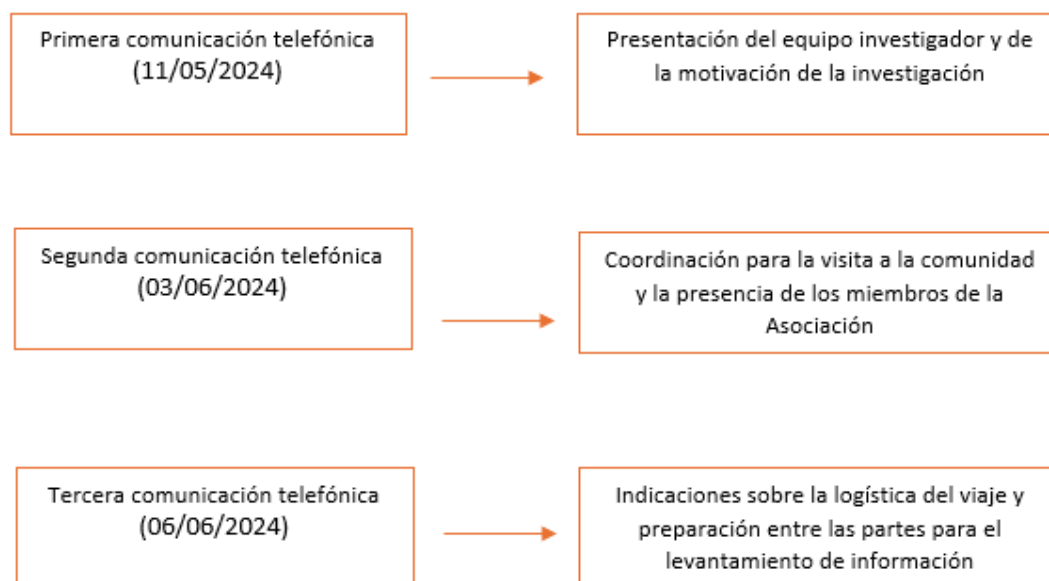
En relación con las coordinaciones realizadas con los gestores de Foncodes para la implementación de la entrevista semiestructurada, a partir de la última comunicación telefónica del 4 de julio del presente año, se acordó llevar a cabo una reunión presencial con los cinco profesionales integrantes del equipo técnico del proyecto. De los cinco previstos, se logró entrevistar a uno de manera presencial el viernes 5 de julio. Posteriormente, se realizó una reunión virtual con los cuatro profesionales restantes.

#### **b. Coordinación con Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo**

El contacto del Sr. David Carhualvilca, uno de los principales miembros de la asociación, fue proporcionado por el especialista técnico de Foncodes. Posteriormente, logramos establecer comunicación con él el 11 de mayo del presente año. El Sr. David, de manera muy amable, nos puso en contacto con la Sra. Irma Carhuavilca, quien nos brindó orientación y facilitó las gestiones necesarias para nuestro traslado a la zona.

#### **Tabla 18**

## Secuencia de comunicaciones



Fuente: Elaboración propia.

Con fecha 08/06/2024 arribamos a la Comunidad de Lupo, provincia de Huarochirí, donde logramos reunirnos y encuestar a los 17 jefes de familia, miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa Lupo y beneficiarios del proyecto de Foncodes.

### Proceso de aplicación de los Instrumentos de Recolección de la Información

#### a. Ficha de revisión documental

Como parte de la investigación, se definió desarrollar la ficha de revisión documental con el propósito de abordar tres objetivos específicos:

1. **Objetivo Específico 1:** Analizar las estrategias y procesos de implementación y sostenibilidad del proyecto.
2. **Objetivo Específico 2:** Evaluar los niveles de participación y compromiso de los actores involucrados, determinando si estos factores contribuyeron a la generación de buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt.
3. **Objetivo Específico 3:** Evaluar los logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico.

Con relación al primer objetivo, el instrumento está diseñado para responder a tres variables: estrategias de implementación, estrategias de sostenibilidad y procesos de

implementación. Respecto al segundo objetivo, se enfoca en una variable: identificación de la participación y compromisos de los usuarios en el emprendimiento. En cuanto al tercer objetivo, también responde a una variable: logros del proyecto en el desarrollo económico.

Para cumplir con estos objetivos, se identificaron los siguientes documentos necesarios:

- **Plan de negocio:** 2000002257-PN-10 "Quesos frescos de calidad pasteurizado prensado y empacado al vacío, para la comercialización en el Mercado de Santa Anita y Ate - Lima".
- **Resolución de Dirección Ejecutiva N°071-2018-FONCODES/DE**, de fecha 16 de abril de 2018, que agrupa los siguientes procedimientos:
  - ✓ Procedimiento N°76-2018-FONCODES/UGPP: Procedimiento y Selección de Emprendimientos Rurales Inclusivos.
  - ✓ Procedimiento N°77-2018-FONCODES/UGPP: Implementación de la Asistencia Técnica Especializada al Emprendimiento Rural Inclusivo.
  - ✓ Procedimiento N°78-2018-FONCODES/UGPP: Reforzamiento de Capacidades de los Emprendimientos Rurales Inclusivos - Tercer año.
- **Convenios relacionados al NEC - Tantarache**, que incluyen: Informe de Postulación al Concurso, Declaraciones Juradas, e Informes de Seguimiento y Evaluación post Capacitación y Asistencia Técnica.

Toda la información solicitada fue remitida por FONCODES, constituyendo un volumen cuantioso de documentos que tomó varias semanas en revisar y clasificar con el fin de responder a todos los objetivos y variables planteadas en nuestra matriz. No obstante, se detectaron algunas carencias, tales como la falta de información sobre el número de personas que asistieron a las capacitaciones y los temas abordados en la asistencia técnica, así como una evaluación precisa del número de personas que experimentaron una mejora económica.

#### **b. Guía de Entrevista Semiestructurada a los Gestores de Foncodes**

En referencia a las coordinaciones efectuadas con los gestores de Foncodes para la implementación de la entrevista semiestructurada, se desprende de la última comunicación telefónica sostenida el 4 de julio del presente año que se acordó la realización de una reunión presencial con los tres profesionales integrantes del equipo

técnico del proyecto. De los cinco profesionales inicialmente previstos, se logró entrevistar a uno de manera presencial el viernes 5 de julio. Posteriormente, se llevó a cabo no presencial con los dos profesionales restantes.

**Tabla 19**

*Informantes de Foncodes que accedieron a la entrevista*

INFORMANTE FONCODES	MODALIDAD	FECHA DE LA ENTREVISTA REALIZADA
Supervisor de Proyectos Productivos	Presencial	04-07-2024
Jefe de la Unidad Territorial Lima	Virtual	12-07-2024
Supervisor de Proyectos Productivos	Virtual	12-07-2024
Supervisor de Proyectos Productivos	Virtual	12-07-2024

Fuente: Elaboración propia.

**c. Cuestionario de Encuesta**

Acorde con la muestra establecida para la presente investigación, se propuso encuestar a los 17 jefes de familia, miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo. En campo, se logró cumplir con esta meta, encuestando a todos los individuos propuestos y recolectando toda la información que se necesitó para la investigación.

**Tabla 20**

*Integrantes de la Asociación de Productores que realizaron las encuestas*

INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES	MODALIDAD	FECHA DE LA ENTREVISTA REALIZADA
Integrante 1 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo	Presencial	07-06-2024 08-06-2024
Integrante 2 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 3 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 4 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 5 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		

Integrante 6 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 7 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 8 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 9 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 10 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 11 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 12 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 13 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 14 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 15 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 16 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		
Integrante 17 de la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo		

Fuente: Elaboración propia.

### **Manejo de la Muestra**

En el desarrollo de esta investigación bajo metodología mixta, aunque esencialmente cualitativa, su objetivo principal fue identificar los aspectos que contribuyeron al éxito del proyecto de producción y comercialización de productos lácteos en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí. Para ello, se aplicó un proceso metodológico riguroso y bien estructurado duran la selección y gestión de la muestra. Además se definieron criterios y procedimientos destinados a asegurar tanto la validez y confiabilidad de los datos como la adecuada representación en el proyecto durante el período 2020-2022.

El tipo de análisis empleado en la investigación se sustentó en la intervención a diversos actores que fueron parte del proyecto, a fin de que nos pudieran compartir sus opiniones y experiencias respecto de los principales factores que llevaron a que se alcancen los resultados finales de la intervención.

Adicionalmente, por medio de la revisión documentaria se exponen los procesos llevados a cabo en la ejecución e implementación del proyecto, lo cual nos permitió contrastar si lo diseñado inicialmente fue efectivamente ejecutado en la realidad, y con ello poder brindar recomendaciones y propuestas de mejora.

El manejo de la muestra en esta investigación fue diseñado para recoger la complejidad y el valor de las experiencias de los actores involucrados en el proyecto, considerando que la combinación de entrevistas, encuestas, análisis documental y observación en campo, proporcionó una visión comprensiva y equilibrada de los factores de éxito, permitiendo no solo una evaluación objetiva de los procesos llevados a cabo, sino también la generación de recomendaciones prácticas para futuros proyectos similares.

## **Dificultades Encontradas en el Desarrollo de Trabajo de Campo**

### **a. Equipo Técnico de Foncodes**

Una de las principales dificultades fue la obtención de citas y reuniones para las entrevistas con los gestores del programa. Aunque la colaboración para acceder a la información documental relacionada con el objeto de estudio fue significativa, las agendas de los gestores, constantemente ocupadas por viajes y reuniones, imposibilitaron cerrar fechas concretas para el levantamiento de información. La naturaleza de sus funciones y las responsabilidades administrativas de los gestores restringieron la disponibilidad de tiempo para participar en las entrevistas programadas, generando retrasos y reprogramaciones frecuentes. Esta situación demandó una gran flexibilidad y adaptación por parte del equipo de investigación, así como una constante comunicación para coordinar y ajustar las fechas de las entrevistas.

Otro desafío significativo surgió durante la realización de las entrevistas con el equipo especialista del proyecto, ya que los entrevistados debían atender otros requerimientos mientras se llevaban a cabo las entrevistas. Estas interrupciones, aunque mínimas y comprensibles dado el contexto laboral de los participantes, prolongaron el tiempo requerido para completar las entrevistas. Fue necesario un mayor esfuerzo en la gestión del tiempo y en la planificación de las sesiones, para asegurar que se cubrieran todos los aspectos relevantes de la investigación.

Las dificultades mencionadas tuvieron implicaciones directas en el cronograma de la investigación. La necesidad de reprogramar entrevistas y la extensión del tiempo dedicado a cada sesión generaron demoras en la recolección y sistematización de datos, afectando los plazos inicialmente estipulados para el análisis y la redacción de los resultados. Para mitigar estos efectos, se implementaron estrategias de flexibilidad en la planificación y se priorizó la comunicación efectiva con todos los actores involucrados. A pesar de los desafíos, el compromiso y la colaboración de los participantes permitieron finalmente obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación.

#### **b. Beneficiarios de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cholisa/Lupo**

A pesar de la disposición innegable de los beneficiarios para facilitar la visita y el trabajo de campo, se presentaron complicaciones significativas al coordinar las agendas de los integrantes de la asociación para que pudieran reunirse todos en Lupo para la realización de las encuestas en una fecha determinada. Este desafío se debió a las múltiples ocupaciones diarias de los beneficiarios, quienes se dedican a trabajos en sus campos, actividades agrícolas y ganaderas, así como otras fuentes de ingreso como la crianza de cuyes y truchas. Además, algunos integrantes no residen permanentemente en Lupo, ya que deben desplazarse a Huarochirí, zonas aledañas, e incluso a Lima, lo que complicó aún más la sincronización de sus horarios.

Para minimizar las dificultades logísticas, se coordinó iniciar las encuestas a las 4 pm, momento en el que se estimó que la mayoría de los beneficiarios habrían terminado sus actividades diarias. No obstante, la llegada de los integrantes de la asociación fue escalonada, dependiendo de la hora en que culminaban sus labores. Esta situación obligó al equipo investigador a repartirse funciones, explicando reiteradamente los objetivos de la investigación y brindando asesoramiento continuo en el desarrollo de la encuesta. Esta dispersión de llegadas generó un desgaste adicional en términos de tiempo y recursos, ya que cada sesión debía iniciar con una explicación introductoria para los nuevos participantes.

El nivel educativo de los integrantes de la asociación era diverso, lo que influyó en la velocidad y precisión con la que completaron las encuestas. Los beneficiarios con mayor nivel educativo, generalmente aquellos con educación secundaria completa o superior, completaron las encuestas con mayor rapidez y menor necesidad de asistencia. En contraste, aquellos con un nivel educativo de primaria completa o inferior requirieron mayor apoyo para el correcto llenado de las encuestas. Esta diferencia en los niveles de comprensión y ejecución implicó un esfuerzo adicional del equipo investigador para

proporcionar ayuda personalizada, asegurando que todas las respuestas fueran precisas y reflejaran fielmente las opiniones y experiencias de los beneficiarios.

### **Lecciones Aprendidas**

La investigación ha brindado valiosas lecciones que pueden guiar futuros estudios y mejorar la planificación y ejecución de proyectos similares. Las siguientes lecciones aprendidas destacan aspectos cruciales en la gestión de información, la logística y la coordinación comunitaria.

- La decisión de solicitar la información documental a través de la Mesa de Partes, acogiéndose al Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806<sup>9</sup>, resultó ser una estrategia eficaz para reducir el tiempo de respuesta de la entidad. No obstante, esta práctica también puede tener efectos secundarios, como causar distorsión en la programación de actividades del equipo técnico de la entidad, quienes tienen responsabilidades más directamente relacionadas con el trabajo de campo. Por lo tanto, es fundamental considerar y balancear la necesidad de información rápida con el impacto que estas solicitudes pueden tener en el personal de la entidad. En futuros estudios, una planificación que integre una solicitud temprana y coordinada de información puede ayudar a mitigar estos efectos.
- La coordinación logística del transporte, hospedaje, alimentación y aclimatación con los mismos integrantes de la Asociación fue una decisión acertada. Esta estrategia permitió una inmersión más profunda en las realidades locales y un entendimiento directo de las dificultades que enfrentan las comunidades alejadas. Reconocer las condiciones de infraestructura, la limitada accesibilidad y las vías de comunicación prevalentes (mensajes de texto, llamadas telefónicas y, en algunos casos, WhatsApp) fue esencial para asegurar una correcta coordinación en la zona.
- Este enfoque no solo facilitó la adaptación del equipo investigador a las condiciones locales, sino que también fortaleció la relación con los miembros de la comunidad, promoviendo una colaboración más estrecha y efectiva. Para futuros proyectos, la implicación directa de la comunidad en la planificación

---

<sup>9</sup> Ley de acceso a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por el DECRETO SUPREMO N° 021-2019-JUS. <https://www.gob.pe/institucion/antaip/normas-legales/1130051-021-2019-jus-texto-unico-ordenado-de-la-ley-n-27806>

logística puede seguir proporcionando beneficios significativos, tanto en términos de eficiencia como de integración cultural.

- La experiencia de realizar entrevistas y encuestas en un contexto donde los beneficiarios tienen múltiples ocupaciones y niveles educativos diversos subraya la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en el trabajo de campo. La capacidad de dividir funciones entre los miembros del equipo investigador, de proporcionar asistencia personalizada según las necesidades de los participantes y la empatía generada con todos los integrantes fue crucial para el éxito de la recolección de datos. En investigaciones futuras, prever y planificar para estos desafíos puede mejorar significativamente la eficacia y calidad de los datos obtenidos.

### Lectura Inicial de los Hallazgos

### Matriz de objetivos y hallazgos iniciales

OBJETIVOS	HALLAZGOS INICIALES
<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Identificar los factores que influyeron en el éxito del proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí del departamento de Lima en el periodo 2020-2022, analizando las estrategias, procesos de implementación y sostenibilidad; así como los logros del proyecto y las percepciones y valoración de las familias, respecto a la satisfacción de sus necesidades y expectativas con la finalidad de formular una propuesta de mejora y posibilidades de replicabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores determinantes del éxito incluyen el fuerte liderazgo y voluntad de crecimiento dentro de la Asociación, la cohesión familiar entre los miembros, y el apoyo técnico continuo y motivacional brindado por Foncodes.</li> <li>• Se adoptaron estrategias motivacionales efectivas, como la provisión de cocinas mejoradas y proyectos adicionales de crianza, que diversificaron las fuentes de ingreso y mejoraron la calidad de vida de las familias beneficiadas.</li> <li>• La sostenibilidad del proyecto se evidenció a través de la continuidad y expansión del negocio incluso después de la fase de acompañamiento inicial por parte de Foncodes, empalmando y generando convenios con el Programa Avanzar Rural.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los logros incluyen la creación de una variedad de productos lácteos de alta calidad, la formalización del negocio y la inserción exitosa en mercados locales en Ate y Santa Anita, Lima.</li> <li>• Las familias valoraron altamente la asistencia técnica y el acompañamiento continuo, percibiendo una mejora significativa en sus condiciones socioeconómicas.</li> </ul>
<p><b>Objetivo Especifico 1:</b> Conocer las estrategias y procesos de implementación y de sostenibilidad del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foncodes implementó estrategias motivacionales y de formación técnica, incluyendo la capacitación en producción y gestión financiera, y la provisión de insumos y equipos esenciales.</li> <li>• El acompañamiento técnico fue constante y semanal, lo cual fue crucial para la correcta implementación del proyecto. Se promovió la innovación y la diversificación de productos lácteos, estableciendo metas relacionadas con la variedad y calidad de los productos.</li> <li>• La continuidad del negocio después del periodo de apoyo inicial y la implementación de nuevas maquinarias bajo el Programa Avanzar Rural son indicativos de una planificación sostenible.</li> </ul>
<p><b>Objetivo Especifico 2:</b> Identificar los niveles de participación y compromiso de los actores involucrados y si éstas fueron un factor determinante para que se generen buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la Asociación mostraron un alto nivel de participación y compromiso, influenciado por la cohesión familiar y el liderazgo interno. La disposición de los técnicos de Foncodes para brindar apoyo continuo también fomentó el compromiso de los beneficiarios.</li> <li>• La alta participación y el compromiso fueron determinantes en la adopción de buenas prácticas en la producción y comercialización de lácteos,</li> </ul>

	<p>facilitando la formalización y el crecimiento del negocio.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 3:</b> Determinar los logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mejora en la calidad de vida de las familias, mediante la provisión de cocinas mejoradas y la diversificación de fuentes de ingresos, contribuyó significativamente al desarrollo social de la comunidad.</li> <li>• El proyecto permitió a los beneficiarios generar ingresos sostenibles y mejorar sus condiciones socioeconómicas. La implementación de nuevas maquinarias y la formalización del negocio potenciaron la capacidad productiva y la rentabilidad.</li> </ul>
<p><b>Objetivo Especifico 4:</b> Conocer en qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores con el proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productores valoraron positivamente las mejoras en sus condiciones de vida (socioeconómicas) y las oportunidades de diversificación de ingresos proporcionadas por el proyecto.</li> <li>• Las expectativas de los productores en términos de capacitación, apoyo técnico y acceso al mercado fueron ampliamente satisfechas, reflejando una alta valoración del proyecto.</li> </ul>
<p><b>Objetivo Especifico 5:</b> Formular una propuesta de mejora de la gestión de los proyectos productivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fundamental mejorar la difusión de información y la capacitación para que las comunidades comprendan los beneficios de la formalización y la independencia económica a largo plazo.</li> <li>• Continuar con el acompañamiento técnico incluso después de la fase inicial de implementación,</li> </ul>

	<p>asegurando la sostenibilidad y el crecimiento continuo del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar tecnologías avanzadas en el proceso productivo y de gestión para aumentar la eficiencia y la calidad de los productos.</li> </ul>
--	---

### Otros hallazgos, recomendaciones y mejoras para la replicabilidad

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las comunidades rurales es la transición hacia la formalización y la creación de empresas. Este cambio de mentalidad es crucial para que los productores locales puedan acceder a mercados más amplios y mejorar sus ingresos de manera sostenible. En este contexto, la municipalidad junto con otras autoridades locales puede desempeñar un papel fundamental a través de la difusión de información y la capacitación de los productores, ayudándoles a comprender los beneficios de la formalización.

La municipalidad puede implementar campañas de sensibilización y programas de capacitación específicamente diseñados para incentivar a las comunidades a adoptar prácticas empresariales formales. Estas iniciativas no solo deben centrarse en los aspectos técnicos y organizativos, sino también en los beneficios a largo plazo de la formalización, como el acceso a nuevos mercados, la mejora en la calidad de los productos y el aumento de los ingresos.

Durante el trabajo de campo, se observó que, aunque existen casos de éxito donde la motivación personal y el emprendimiento de los participantes del programa Haku Wiñay han sido determinantes, la intervención del programa durante tres años ha proporcionado las herramientas necesarias para el desarrollo de capacidades técnicas y organizativas. Estos conocimientos han permitido a los emprendedores pasar de una subsistencia básica a ofrecer productos de mayor calidad y variedad en el mercado.

No obstante, el siguiente paso crucial es la formalización de estos negocios, que a menudo se percibe como una barrera. La formalización implica nuevos retos, como la generación y reporte de ingresos que pueden excluir a los emprendedores de otros programas asistenciales del Estado Peruano. Esta situación puede desmotivar la formalización debido al temor de perder beneficios sociales y enfrentar el pago de impuestos, lo que podría complicar aún más el desarrollo del negocio.

Para abordar esta problemática, es esencial desarrollar una estrategia de comunicación efectiva que demuestre a los emprendedores que los ingresos y beneficios obtenidos al llevar su negocio al siguiente nivel pueden superar las ventajas de los programas asistenciales del Estado. Esta estrategia podría incluir, por ejemplo: información detallada sobre los pasos necesarios para la formalización y los beneficios asociados, utilizando un lenguaje claro y accesible, casos de éxito locales que han logrado formalizarse con éxito y han mejorado significativamente sus ingresos y calidad de vida, ofrecer soporte continuo a través de asesores especializados que puedan guiar a los emprendedores en el proceso de formalización, ayudándoles a navegar por los aspectos burocráticos y financieros, incentivos fiscales y financieros reduciendo el impacto inicial del pago de impuestos, entre otros.

### **Cambios o Modificaciones a los Instrumentos a partir de su Aplicación**

En general, las preguntas de los instrumentos de investigación fueron de fácil entendimiento, tanto para los gestores del programa en la entrevista semiestructurada y en el cuestionario de encuesta elaborado para los beneficiarios del programa. En ambos casos, los entrevistados concordaron en que existía claridad en la mayoría de las preguntas, así como en las alternativas propuestas.

Sin embargo, para el caso del cuestionario de encuesta, se presentó una sugerencia a solicitud de los entrevistados para tener un mejor entendimiento por parte de todos los participantes:

<b>Codificación</b>	<b>Pregunta Inicial</b>	<b>Alternativa Inicial</b>	<b>Modificación / Sugerencia</b>
E 3.2.1.1	Desde su perspectiva, ¿en qué grado ha experimentado un aumento en sus ingresos desde la	Incrementaron de 50 a 100 soles mensuales	A pesar de que no existieron observaciones para la mayoría, 2 beneficiarios indicaron que podrían haberse considerado importes menores a los 50 soles mensuales. Por lo que se marcó una de las opciones

	implementación del proyecto?		propuestas haciendo dicha aclaración.
--	------------------------------	--	---------------------------------------

En relación con la entrevista semiestructurada a los gestores miembros del equipo técnico del proyecto, se hicieron algunos ajustes en dos preguntas a fin de focalizarlas a las acciones que se ejecutaron específicamente para el emprendimiento del estudio.

Codificación	Pregunta Inicial	Pregunta modificada	Modificación / Sugerencia
S 1.1.4.2	¿Con qué frecuencia se actualiza la comunidad sobre el progreso del proyecto?	¿Con qué frecuencia se actualiza la comunidad sobre el progreso del emprendimiento?	Se realizó la modificación, considerando que se le informa a los beneficiarios sobre los avances de la intervención en dicho emprendimiento, más no necesariamente sobre los avances del proyecto o programa Haku Wiñay a nivel nacional.
S 4.1.2.2	¿Cómo han gestionado las expectativas de las familias durante la implementación del proyecto?	¿Cómo han gestionado las expectativas de las familias durante la implementación del emprendimiento?	Se realizó la modificación, considerando que se está respondiendo la pregunta en relación al emprendimiento y no al proyecto en general.

#### 4.8. Procedimiento de procesamiento de datos

Luego de concluir la etapa de levantamiento de información sobre el caso de Lupo en Huarochirí, se procedió al procesamiento de los datos recolectados mediante ficha de revisión documentaria, entrevistas y encuestas. Estos datos fueron ingresados en el programa MS Excel, donde se organizó y clasificó la información tanto cualitativa como cuantitativa. Para garantizar un manejo ordenado y estructurado de los datos, se utilizó

una matriz documentada dividida en objetivos, variables e indicadores, con cada categoría dispuesta en hojas independientes dentro del archivo de Excel.

#### **4.9. Procedimientos de análisis de información**

El análisis de la información se llevó a cabo a partir de los datos procesados, siguiendo la estructura de los 27 indicadores definidos en la matriz documentada. Para cada indicador, y para garantizar la validez y fiabilidad de los hallazgos, se empleó un proceso de triangulación entre las fuentes de información utilizadas en la investigación. La triangulación se realizó a través de la comparación y contraste de datos obtenidos mediante revisión documentaria, encuestas, entrevistas semiestructuradas y observaciones directas en campo. De este modo, se buscó corroborar la coherencia de la información proporcionada por los distintos actores involucrados en el proyecto, asegurando que los resultados no dependieran exclusivamente de una única fuente de información.

El procedimiento de triangulación se estructuró en tres niveles: primero, la revisión documentaria permitió establecer una línea base sobre el diseño, ejecución y objetivos del programa Haku Wiñay en general y específico para el proyecto de lácteos en Huarochirí. Luego, los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas fueron comparados con la información documental para identificar coincidencias y discrepancias en la percepción de los beneficiarios y gestores del programa. Finalmente, la observación en campo permitió contrastar la información declarada con la realidad operativa del proyecto. Esta estrategia nos permitió fortalecer la validez del análisis y una comprensión más profunda de los factores que influyeron en el éxito del programa, permitiendo formular recomendaciones con base en evidencia verificada desde múltiples fuentes.

Finalmente, es importante mencionar que la categorización de respuestas de las entrevistas se hizo por análisis de contenidos. Se identifican, en las respuestas, los temas o ideas alineadas a las preguntas. En la medida que éstas están relacionadas con el indicador que la describe, configuran la visión de la realidad que corresponde al tema de la pregunta.

Respecto a las respuestas del cuestionario, en la medida que en este instrumento de investigación a cada pregunta se le ha incorporado categorías de respuesta, su análisis se realiza por frecuencias relativas de distribución. Su interpretación, está relacionada al tema de la pregunta.



## CAPITULO V

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se expone y sustentan los resultados y hallazgos relacionados con los factores determinantes en la eficacia del programa Haku Wiñay en su intervención en el proyecto de producción y comercialización de lácteos en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo, provincia de Huarochirí, ubicada en el departamento de Lima en el periodo 2020 a 2022.

En primer lugar, se exponen y analizan los principales aspectos sociales y económicos de los hombres y mujeres que conformaron los grupos de interés que participaron a lo largo de la intervención del programa. Asimismo, se describe el modo en que cada familia realizaba su actividad agropecuaria con el fin de comercializar los productos lácteos artesanales, antes de la llegada de Haku Wiñay.

A partir de ello, se pretende analizar las estrategias adoptadas, los procesos de implementación, la participación y compromiso de los actores involucrados, así como evaluar los logros obtenidos y la percepción de las familias beneficiadas en relación con la satisfacción de sus necesidades y expectativas, luego de haber participado en el programa.

#### **5.1. Estrategias y procesos de implementación y sostenibilidad del proyecto.**

Las estrategias de implementación se enfocan en las actividades de sensibilización, capacitación y entrenamiento de los beneficiarios del programa de la Comunidad Campesina de Lupo. Estas estrategias son fundamentales para asegurar que los productores reciban las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar sus capacidades productivas y comerciales. Asimismo, el análisis de los mecanismos de difusión de información es crucial para comprender cómo se ha logrado la participación activa y el compromiso de la comunidad en el proyecto.

Por otro lado, las estrategias de sostenibilidad abordan la creación de un Comité Local de Gestión<sup>10</sup> y el desarrollo de buenas prácticas en la producción y comercialización de productos lácteos. Esto implica no solo la implementación de un plan a corto plazo, sino también la proyección a largo plazo mediante el fortalecimiento del emprendimiento rural y la garantía de que los conocimientos adquiridos sean aplicados de manera efectiva y sostenible. Además, se analiza el Plan de Asistencia Técnica Especializada, que

---

<sup>10</sup> La terminología utilizada por la comunidad y el equipo gestor es de "núcleo ejecutor".

contribuye a brindar apoyo constante y adaptado a las necesidades locales para consolidar las actividades productivas en la región.

Por último, los procesos de implementación se centran en evaluar cómo se han desarrollado las actividades clave del proyecto, tales como la asistencia técnica para la elaboración de derivados lácteos y la administración del emprendimiento. Es importante conocer en qué medida se ha ejecutado el emprendimiento rural y cómo los productores han aplicado los conocimientos adquiridos para gestionar de mejor manera sus negocios, así como recalcar la importancia de la calidad que deben tener sus productos.

### **5.1.1. Estrategias de Implementación**

Las estrategias de implementación que se plantean previo al momento de ejecutar proyectos de desarrollo implican no solo brindar información y herramientas técnicas, sino también promover una comprensión sobre los problemas que enfrentan las comunidades locales, así como de sus oportunidades, permitiéndoles reflexionar sobre su realidad de una manera integral. En cuanto a la aplicación de la metodología participativa se debe tener en cuenta que su intención es que los participantes puedan desarrollar el potencial de análisis y reflexión colectivo, y posean una agencia activa y protagónica de sus propias problemáticas (Eizagirre y Zabala, 2011).

En el contexto de la intervención de Haku Wiñay en Chungay, Ilquimiche et al. (2018) destaca que la estrategia de implementación se centró en aprovechar tanto los conocimientos previos como el fortalecimiento de las capacidades de los habitantes mediante el aprendizaje de técnicas agrícolas innovadoras. Esto les ofreció la posibilidad de mejorar su economía, lo cual tendría un efecto significativo en su calidad de vida.

Desde la perspectiva de los beneficiarios en el presente trabajo, la recepción de la información (etapa de sensibilización) fue un éxito, alcanzando al 100% de los encuestados, lo que demuestra que los mecanismos de comunicación, principalmente a través de reuniones y talleres presenciales, lograron su objetivo de informar a todos los participantes. Sin embargo, si bien el 76% de los beneficiarios consideró que la información fue completamente comprensible, un 24% encontró dificultades para entender temas como el uso de nueva tecnología y maquinaria especializada en la producción láctea, esto debido a la terminología utilizada inicialmente que no era familiar para los participantes. Esto sugiere que las actividades de capacitación se deberían desarrollar utilizando enfoques simples, directos y alineados a la cultura coloquial de la

comunidad. De esta manera, se aportaría mayor beneficio en términos de comprensión y aplicación.

En relación a lo anterior, los talleres presenciales de capacitación para el manejo de las tecnologías, de los equipos y el mantenimiento de los mismos; así como de los procesos productivos, de almacenamiento y comercialización, fueron identificados como el medio de mayor impacto para los beneficiarios, ya que facilitaron una interacción directa y personalizada, entre los usuarios del proyecto y el equipo técnico, contribuyendo no solo a una mayor comprensión, sino también a un aprendizaje más dinámico. Este formato fue especialmente valorado, permitiendo que los participantes adquirieran conocimientos técnicos esenciales para mejorar sus actividades productivas. En cuanto a los resultados, estas estrategias facilitaron la comprensión y participación de los usuarios quienes reconocen que al final del proyecto, se dieron cambios significativos en su economía y en sus familias<sup>11</sup>.

De acuerdo a datos proporcionados por la encuesta realizada a los productores, en agosto de 2024, los participantes manifestaron mejoras en su producción y comercialización tras las capacitaciones recibidas. Por ejemplo, uno de los encuestados, David Carhuavilca Huaranga (2024), expresó: *"Gracias a las capacitaciones que recibimos, pude entender mejor cómo usar las nuevas máquinas y otras técnicas. **Ahora nuestros productos lácteos son de mejor calidad y podemos vender más, lo que ha mejorado la economía de mi familia.**"*

En el mismo sentido, el equipo gestor de FONCODES también resaltó la relevancia de las actividades de capacitación y talleres impartidos, tanto en la etapa preparatoria como durante la intervención, para fortalecer las técnicas de manejo y producción de lácteos. Estos talleres en la etapa de sensibilización no sólo elevaron la calidad y diversidad de los productos, sino que también contribuyeron a un incremento en el valor agregado de los lácteos producidos localmente.

Asimismo, el equipo gestor enfatizó el uso de materiales educativos sencillos, como folletos, papelógrafos, instructivos y guías ilustradas, que facilitaron la asimilación de conocimientos por parte de los productores. Durante el trabajo de campo, se pudo observar que dentro de las instalaciones donde se realizaba la producción y las capacitaciones, se encontraban los materiales antes descritos.

#### *Testimonio Gestor 1:*

---

<sup>11</sup> 15 de 17 (82%) beneficiarios valoró las mejoras en su economía, familias y comunidad. Ese aspecto se desarrolla con mayor profundidad en la sección de Logros.

*“Se usan folletos, papelógrafos, láminas. Estas, generalmente, se imprimen para que puedan pegarlos en sus casas. **Debe ser un material con lenguaje sencillo que permita entenderse por los usuarios.**”*

No obstante, lo anterior, afrontaron desafíos en la difusión de información, ya que la comunidad dependía principalmente de las reuniones presenciales para acceder a las actualizaciones del programa. Aunque esta estrategia fue efectiva en términos de alcance, se reconoció una oportunidad para incorporar medios digitales, dado que algunos productores ya tienen acceso a smartphones y utilizan herramientas como WhatsApp y Facebook. Estos han contribuido a optimizar la comunicación y facilitar tanto la capacitación como la comercialización de los productos.

Al respecto, aunque no se especifican las actividades de sensibilización sugeridas para la intervención en Lupo, se validó que los talleres de orientación abordan temas clave relacionados con la ejecución del proyecto, tales como: la modalidad de ejecución de los proyectos, las responsabilidades del Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor (ORNE) y del Núcleo Ejecutor Central (ORNEC), la gestión administrativa del NEC, la rendición y liquidación de convenios, aspectos legales, elaboración de informes de compatibilidad, la creación de expedientes técnicos, y la coordinación del Plan Operativo del NEC con el apoyo de la Municipalidad Distrital.

En una encuesta realizada en agosto de 2024, Yrma Carhuavilca (2024) comentó: *“Al inicio del proyecto, durante el primer mes, se le explica a la comunidad de qué trata Haku Wiñay. A pesar de las sesiones de información para la **sensibilización de los usuarios**, a veces no les convence participar a la primera, pero luego pasan unos meses y quieren volver. Van viendo que le va dando beneficios e incentivos, y **van ganando confianza** para que vean los temas de emprendimientos. **Así inicia todo.**”*

Respecto al proceso de capacitación. Si bien, no se encontró el Plan para el desarrollo de competencias de los usuarios, los informes de avance del proyecto hacen referencia al “Plan de Capacitación,” cuya elaboración habría estado a cargo del especialista técnico en los temas pertinentes. Este plan incluye la presentación de informes mensuales sobre el progreso en los conocimientos adquiridos por los beneficiarios y grupos de interés.

En ese sentido, la investigación muestra que las estrategias de implementación utilizadas por el programa Haku Wiñay en el emprendimiento de lácteos en Cholisa/Lupo tuvieron un alto nivel de difusión en la comunidad, así también fueron efectivas en ser comprendidas y lograr mejorar las capacidades productivas de los productores. Como

punto de mejora, se debe continuar trabajando en la accesibilidad de la información y en la exploración de nuevas herramientas digitales para asegurar una mayor sostenibilidad y cobertura del proyecto, ya que, de esta manera, el personal técnico podría cubrir un mayor número de localidades en menos tiempo, considerando la geografía de nuestro país y el uso de recursos para la movilización de un centro poblado rural hacia otro.

### **5.1.2. Estrategias de Sostenibilidad**

Las estrategias de sostenibilidad implican la implementación de técnicas modernas que permitan brindar mayor acceso a información relacionada al desarrollo de sus conocimientos, generando empoderamiento de los beneficiarios, lo cual logre motivar la participación de la comunidad y genere lazos de confianza que promuevan la asociatividad. Esta perspectiva se alinea con el análisis realizado sobre la implementación del proyecto Haku Wiñay en Chungay que se mencionó anteriormente. En ella, una de las dimensiones más relevantes para la sostenibilidad del emprendimiento fue garantizar la fluidez de la información sobre los cambios positivos en su producción y las mejoras en sus condiciones de vida, distribuyéndola a través de correo electrónico, videoconferencias y la utilización de telefonía móvil e Internet (Ilquimiche, 2018).

Por el contrario, en esta investigación, se encontró que, la transmisión de la información fue presencial, lo cual permitió que existiera una interacción personalizada, retroalimentación de los usuarios para una mejor accesibilidad y comprensión de la información, por lo que se utilizó un lenguaje claro y sencillo en todas las comunicaciones y se complementó con materiales educativos como folletos y guías ilustradas.

Otro componente de las estrategias de sostenibilidad está asociado a la mejora de ingresos económicos. Sobre este tema, Acuña y Cusi (2018, p. 18), sostienen que debido a que las transferencias monetarias<sup>12</sup> no son garantías por cuenta propia, deben haber intervenciones productivas por parte de FONCODES, orientadas a que exista más autonomía económica y fuentes de ingreso diversificadas.

Un tercer componente de la estrategia de sostenibilidad, implementada por el FONCODES es el involucramiento de los usuarios en la composición del Núcleo Ejecutor Central (NEC). Este, estuvo conformado por 4 integrantes del proyecto. Es relevante precisar que, en el caso de la intervención en la comunidad de Lupo, el NEC

---

<sup>12</sup> Acuña da esta denominación a las Transferencias Económicas Condicionadas (tales como las del programa JUNTOS).

estuvo conformado por dos hombres y dos mujeres usuarias<sup>13</sup>. Al respecto, la participación de la mujer en el NEC fue creciente; pues, luego de los tres años de intervención, para la conformación formal de la Asociación, la participación de las mujeres ascendió al 59%, siendo mayoría en 10 de 17 integrantes.

Respecto a las técnicas modernas, se pudo apreciar que se implementaron buenas prácticas en los procesos logísticos y comerciales. Por ejemplo, permitieron al grupo de interés adquirir conocimientos para un mejor almacenaje de sus productos en congeladoras, y con esto reducir las pérdidas por productos que perecían sin haberse vendido. Adicionalmente, los beneficiarios empezaron a programar su producción contra órdenes de pedido (venta cerrada) o con la programación de ferias que requieren llevar una mayor cantidad y diversidad de productos hacia mercados de mayor capacidad adquisitiva, tales como en Huarochirí y el Mercado de Santa Anita. Por otro lado, las nuevas capacidades adquiridas, modificaron la forma en la que venía realizándose la producción de los derivados lácteos, que era de forma artesanal y a discreción de los integrantes, sin tener un control en la producción, costos, ni en la etapa de comercialización y venta.

En cuanto a las buenas prácticas implementadas en temas administrativos y financieros, inicialmente, el grupo de interés no llevaba un control administrativo o financiero de sus productos. Se pudo evidenciar en el trabajo de campo, que la Asociación empezó a tener un control de costos y de sus ingresos de forma mensual, los cuales se registran en un cuaderno de control. Se han organizado para que la custodia de dicha información recaiga en el presidente y la tesorera.

Finalmente, como soporte a la sostenibilidad, en el trabajo de campo se conoció que los usuarios formaron una Asociación de Productores Agropecuarios, bajo un nuevo esquema propio de organización. Esta forma de organización establece responsabilidades y atribuciones para los integrantes. Se establecieron Comités para la Producción, Transporte y Logística de envío hacia otros mercados, y la Comercialización hacia mercados recurrentes y nuevos, así como en la administración de los recursos financieros, que también era responsabilidad primaria del presidente y tesorera<sup>14</sup>. Esto

---

<sup>13</sup> Considerando la información contenida en el numeral 6 de la Guía de Ejecución de Proyectos de Desarrollo Productivo del Programa Presupuestal "Acceso de Hogares Rurales con Economías de Subsistencia a Mercados Locales"; la organización es a través del Núcleo Ejecutor-NE (conformado por un presidente, secretario, tesorero y fiscal); Núcleo Ejecutor Central- NEC (conformado por varios Núcleos Ejecutores) y el Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor (quienes conformarán el NEC). Este grupo (ORNE) recibirá la Capacitación y Asistencia Técnica y administrará los recursos financieros.

<sup>14</sup> Debido a la diversificación de sus ingresos, los beneficiarios debieron reorganizarse para atender no solo el emprendimiento de lácteos, sino también al trabajo que conlleva, por ejemplo, la cosecha de productos agrícolas, venta de animales u otros. Se ahondará a mayor profundidad en los Logros del Proyecto en Desarrollo Económico.

incluyó el traslado permanente de integrantes de la Asociación desde Huarochirí hacia la ciudad de Lima, para poder tener un mejor control de los productos y los compromisos asumidos con los clientes nuevos y recurrentes bajo los canales de distribución definidos, como se indica en la Tabla 21.

**Tabla 21**

*Canales de distribución/comercialización*

<b>Distribución directa</b>	<b>Distribución al por menor</b>	<b>Distribución con fabricantes</b>
La Asociación vende sus productos lácteos a empresas distribuidoras en Santa Anita mediante precontratos de compra-venta.	Únicamente se realizan ventas al por menor a los compradores que visiten las instalaciones de la planta y a los vecinos aledaños a la jurisdicción.	El negocio se encuentra en búsqueda de iniciar relación comercial con fabricantes que requieran sus insumos.

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* La tabla muestra los canales que tiene la Asociación.

En función a lo expuesto, se evidencia que las estrategias de sostenibilidad implementadas han permitido el empoderamiento de los beneficiarios, logrando un progreso tangible en la adopción de técnicas modernas y el fortalecimiento de la asociatividad, lo que apunta a un cambio estructural positivo en la comunidad de Lupo. A diferencia de estudios donde la transferencia de conocimientos se realizó digitalmente (Ilquimiche, 2018), en este caso, la presencialidad demostró ser un factor primario para una transmisión efectiva y adaptada a las necesidades locales. Se evidencia un consenso entre las partes de generar avances hacia la independencia económica (Acuña y Cusi, 2018), considerando, incluso, que la formalización de la estructura asociativa no solo promovió la inclusión femenina, sino que optimizó las prácticas en producción, administración y finanzas. Se puede considerar, que las acciones realizadas en este caso consolidan un modelo de desarrollo rural replicable, y que su éxito depende de una implementación adaptada al contexto comunitario.

### **5.1.3. Procesos de Implementación**

La importancia de esta variable radica en cómo y en qué medida estos procesos influyen en la potencialidad de los productores para implementar prácticas que sean sostenibles para su propio beneficio, optimizar la calidad de los productos, y consolidar el emprendimiento en base a una planificación realizada en las etapas previas. Como se observa en la investigación de Heredia (2018), la capacitación técnica y el control en cada etapa de producción fueron esenciales para mejorar tanto los rendimientos del ganado como la calidad de los productos, logrando así diversificar la producción y expandir su alcance comercial<sup>15</sup>.

Asimismo, la implementación de estrategias que combinan el refuerzo de competencias técnicas (en base a la asistencia técnica) y de gestión, resultan fundamentales en contextos rurales, donde las limitaciones estructurales dificultan el crecimiento de los emprendimientos. Es importante mencionar que los beneficiarios reconocen haber consolidado sus capacidades para la producción de derivados lácteos, así como también la capacidad de visualizar el emprendimiento como una vía sostenible de desarrollo económico local. En este sentido, el análisis de los procesos de implementación revela el papel crucial de la planificación y ejecución coordinada de estos componentes para potenciar la rentabilidad de los negocios y la autosuficiencia de las comunidades rurales.

Con relación a los procesos de implementación del programa Haku Wiñay en las comunidades de Cholisa y Lupo, podemos mencionar en primer lugar que los beneficiarios identificaron al núcleo ejecutor como un actor clave en la cohesión social y en la representación de la comunidad ante terceros. Este comité no solo facilitó la comunicación interna y la organización de eventos, sino que también impulsó un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida entre sus miembros, lo que resultó en una fuerte participación comunitaria. La integración final de 17 miembros y la conformación de la Asociación, refleja un alto grado de compromiso que fue fundamental para el éxito del proyecto. Durante el trabajo de campo, se pudo validar que una variable importante fue el grado de consanguinidad que tienen los miembros de la Asociación, ya que el vínculo familiar generó mayor grado de responsabilidad compartida entre los miembros, lo que permitió un compromiso constante durante los 3 años de intervención.

Adicionalmente, se pudo conocer que anteriormente existieron otros intentos de emprendimientos (por ejemplo, venta de miel de abeja), pero existía un alto nivel de

---

<sup>15</sup> En la investigación de los factores de resultados beneficiosos en la comunidad de Salinas de Guaranda en Ecuador, se exponen los procesos que fueron implementados y que permitieron la sostenibilidad de los emprendimientos comunitarios hacia un desarrollo rural inclusivo e integral (Heredia, 2018)

deserción por diversos intereses de los integrantes, lo que no permitía fortalecer el objetivo común de mantenerse en el emprendimiento. Sin embargo, para este caso con la vinculación familiar y la idea conjunta de mantenerse en el emprendimiento a largo plazo, y viendo poco a poco los beneficios que se iban dando económicamente y en el bienestar general. Por otro lado, comentaron que luego de 3 años que recibieron asistencia técnica por parte del personal técnico de Foncodes y adquiriendo nuevos conocimientos a través de las capacitaciones, lograron entender en mayor medida a lo que conlleva la formalización (percepción engorrosa y burocrática), desconfianza del Estado y acceso a nuevos mercados producto de la mejora en sus productos lácteos y la diversificación de la oferta.

En una encuesta realizada a los productores, en agosto de 2024, **Armando Bonilla Poma (2024)** comentó: *"Al principio, nos costó entender cómo funcionaba el proceso de formalización y cómo podíamos mejorar nuestros productos, pero después de tres años de capacitación, **logramos producir lácteos con mejor calidad y venderlos en nuevos mercados, lo que ha fortalecido mi negocio familiar.**"*

A este factor se sumaron los incentivos ofrecidos a lo largo del proceso, como la entrega de cuyes, gallinas, mejoras en sistemas de riego y semillas de alto rendimiento. Estos insumos no solo actuaron como un estímulo directo para la participación, sino que también contribuyeron a la consolidación de las actividades productivas para los beneficiarios, asegurando un vínculo más fuerte con los objetivos del programa social.

Desde una perspectiva técnica, el 71% de los beneficiarios percibió como exitoso el desarrollo de capacidades mediante la asistencia técnica especializada. Este enfoque permitió a los productores mejorar significativamente en el procesamiento de lácteos, aplicando técnicas más avanzadas de pasteurización, fermentación y control de calidad. Estos conocimientos no solo contribuyeron a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, sino que también elevaron el nivel sanitario de la producción, los cuales fueron considerados por ambas partes (gestores y beneficiarios) como aspectos fundamentales para asegurar la competitividad y la sostenibilidad del emprendimiento.

Por otro lado, el equipo gestor de Foncodes resaltó que la elaboración e implementación del Plan de Asistencia Técnica Especializada permitió la diversificación y mejora de los productos lácteos de la comunidad. El conocimiento adquirido en áreas clave, como la gestión de inventarios, la trazabilidad, el envasado y el etiquetado, impulsó la rentabilidad del negocio al agregar valor a los productos que venían siendo elaborados de forma artesanal. Aunque las capacitaciones en gestión empresarial, como la

planificación financiera y el análisis de costos, fueron esporádicas y no específicamente detalladas en el plan inicial, estas contribuyeron a que los productores tomaran decisiones más informadas sobre sus negocios, por ejemplo de producir en fechas específicas de la semana o del mes, previas a una feria o pedido relevante para que los productos llegaran en óptimas condiciones, a diferencia de años anteriores donde elaboraban sin tener la venta asegurada lo cual les generaba pérdidas por el desperdicio de insumos y productos finales.

Un aspecto adicional fue la adición de procesos de control de calidad y de inventarios, los cuales han sido cruciales para que exista una garantía de la consistencia y la calidad de los productos lácteos. Por ejemplo, los beneficiarios aprendieron a aplicar técnicas avanzadas de pasteurización, fermentación y el manejo adecuado de los equipos de producción, lo que mejoró no solo la calidad de los productos, sino también la seguridad sanitaria de los mismos. Asimismo, se implementaron métodos para el control de inventarios, donde los productores pudieron organizar mejor sus existencias, reducir el desperdicio y asegurar que siempre tuvieran los insumos necesarios para producir de manera eficiente. La capacitación también incluyó la gestión de la trazabilidad de los productos, es decir, el seguimiento de cada lote de leche desde su origen hasta el punto de venta, lo cual aumentó la confianza de los consumidores y abrió nuevas oportunidades de mercado.

No obstante, algunos gestores señalaron que aún existen áreas de mejora, especialmente en la alineación de las prácticas de gestión con los estándares del sector lácteo, tanto a nivel local como con otras comunidades. Aunque se ha avanzado en el control de la calidad y la gestión de inventarios, todavía es necesario fortalecer las capacidades en la estandarización de los procesos, especialmente en lo relacionado con la capacitación en gestión empresarial, planificación financiera y costos, que son esenciales para que los emprendimientos puedan competir de manera más eficaz en mercados más amplios. A medida que se sigan incorporando estas mejores prácticas y ajustes en la gestión, los productores estarán mejor posicionados para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de sus negocios a largo plazo.

Según los resultados de la encuesta realizada en agosto de 2024, los participantes manifestaron mejoras en su producción y comercialización tras las capacitaciones recibidas. Por ejemplo, una de las encuestadas, Jazmín Zevallos Gaspar (2024), expresó: *"Antes, vendíamos productos sin tener asegurada la venta, lo que nos causaba pérdidas. Ahora, con lo que aprendimos en las capacitaciones y con la mejora en el*

*control de inventarios, **sabemos cuándo producir y cómo hacerlo, lo que nos ha permitido optimizar nuestros recursos y aumentar nuestras ganancias.***"

Finalmente, para fomentar la participación activa, se ofrecieron incentivos económicos y se organizaron ferias para la venta de productos en Huarochirí y en Lima, lo que creó un entorno colaborativo que facilitó el aprendizaje. El seguimiento de la asistencia a las capacitaciones se gestionó mediante registros individuales, asegurando un control efectivo del grado de participación.

## **5.2. Participación y compromiso de los actores involucrados y si éstas fueron un factor determinante para que se generen buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt.**

De acuerdo a la experiencia del programa Haku Wiñay, la participación y los compromisos de los beneficiarios es clave para evaluar el impacto del proyecto (Gutiérrez, 2019). Para esta investigación esto involucra, en primer lugar, conocer la cantidad de asistencias a las capacitaciones por parte de los usuarios, lo que refleja su nivel de interés y disposición para involucrarse en el proceso formativo. En segundo lugar, es esencial analizar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los beneficiarios, ya que este factor evidencia su responsabilidad y compromiso con los objetivos del proyecto. La combinación de ambos aspectos permite obtener una visión integral sobre el grado de participación efectiva y el rol activo que desempeñan los beneficiarios en el éxito del proyecto.

### **5.2.1. Participación y compromisos de los usuarios en el Emprendimiento**

Conocer la participación y compromiso de los actores involucrados es esencial para evaluar si estos factores han sido determinantes en la generación de buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt. Según Monreal (2011), la metodología participativa promueve que las comunidades tomen un rol activo en proyectos de desarrollo sostenible, impulsando la autogestión y la toma de decisiones en pro de su propia realidad. Aplicar este enfoque permite observar cómo, a través de la implicación directa de los actores, se fortalecen los procesos de producción y se fomenta una gestión más eficaz de los recursos en función de un desarrollo perdurable.

Por otro lado, en su estudio sobre el proyecto Haku Wiñay, Ilquimiche (2018) resalta la importancia de la participación activa y los compromisos por parte de los usuarios para que el programa cumpla sus objetivos e impacte de manera directa en la vida de los beneficiarios del Distrito de Chugay. Su flexibilidad para adaptarse a las diversas

condiciones socioculturales y económicas de los hogares rurales permite a los participantes fortalecer sus capacidades productivas y desarrollar emprendimientos. Este enfoque no solo promueve la autonomía económica de las familias, garantizando la seguridad alimentaria y la diversificación de ingresos, sino que también asegura la sostenibilidad del impacto a largo plazo en la comunidad.

El análisis revela que una participación activa con un compromiso constante por parte de los beneficiarios involucrados fueron factores determinantes en la implementación y consolidación de buenas prácticas y el desarrollo de capacidades. La interacción constante entre estos actores facilitó a que se promueva una cultura de mejora continua y adaptabilidad en la producción y comercialización de los productos lácteos.

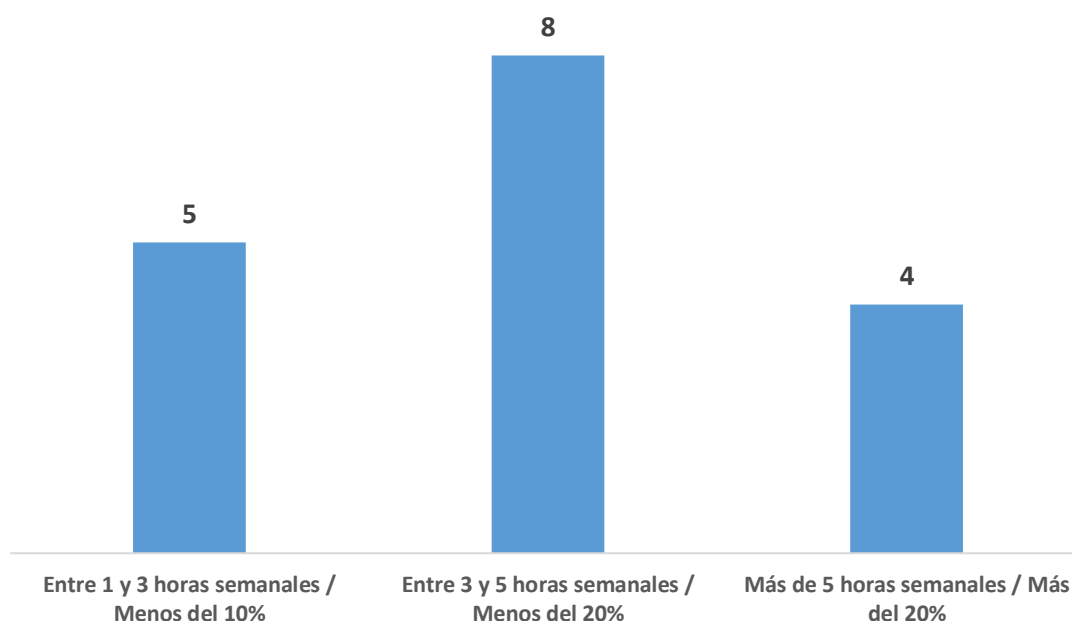
En una encuesta realizada en agosto de 2024, Hilda Carhuavilca Aguirre (2024) comentó: *"Participar activamente en el proyecto me mostró el valor del trabajo en equipo y el compromiso continuo. Compartir experiencias con otros me enseñó que no estamos solos y que juntos podemos aprender buenas prácticas que respondan a lo que busca el mercado. **Gracias a esta colaboración, he mejorado mis habilidades y me siento motivado a innovar en mi negocio, logrando así que sea más sostenible**"*

Específicamente, se observa que los actores que asumieron roles directivos mostraron un mayor grado de compromiso y participación, dedicando más de 5 horas semanales, como se puede visualizar en la Figura 8, además que fueron los más propensos a adoptar prácticas innovadoras. Esto se tradujo en una mejora tangible en la calidad del queso pasteurizado y yogurt, así como en una optimización de los procesos de comercialización (delegando funciones a algunos miembros que se establecieron en otras sedes para hacer más eficiente la logística). La retroalimentación constante entre los productores y el equipo técnico juega un rol crucial en la adaptación de las prácticas, permitiendo ajustes específicos que responden a las demandas y expectativas del mercado para que los productos tengan una mejor aceptación.

Finalmente, la confianza que tienen los miembros de la Asociación por ser una comunidad que se conocen desde mucho tiempo atrás, incluyendo el mayor o menor grado de vínculo familiar que tienen todos los miembros.

## Gráfico 1

*Horas semanales o porcentaje de su tiempo empleado en el programa Haku Wiñay*



Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* El gráfico muestra que todos los productores emplearon, al menos, entre 1 y 3 horas semanales al desarrollo de actividades del programa.

Este hallazgo nos permite validar la importancia de la confianza, colaboración, participación activa, responsabilidad, compromiso y el diálogo eficiente entre actores del emprendimiento fueron factores determinantes en el éxito y la mejora continua que buscaban los emprendedores.

En una encuesta realizada a los productores, en agosto de 2024, Jhon Fernández Bonilla (2024) comentó: *"Ser parte del proyecto me ha enseñado a producir queso de forma más eficiente. Gracias al compromiso de todos, no solo aumentó la calidad de mis productos, sino que también se ha creado un entorno de apoyo mutuo. **Hoy siento que pertenezco a una comunidad que trabaja unida para mejorar nuestra producción"***

La revisión documentaria del proyecto permitió vislumbrar aspectos relevantes sobre la participación de los beneficiarios en las capacitaciones. Aunque los registros no especifican el número exacto de hombres y mujeres que asistieron, se menciona que 17 familias participaron, destacando una notable presencia femenina, que supera el 50%. Este dato sugiere un compromiso significativo de las mujeres en el proceso formativo, reflejando su rol activo en la comunidad.

Por otro lado, aunque los documentos no brindan información precisa sobre el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos, las altas calificaciones obtenidas (92% de promedio) en los exámenes de conocimientos impartidos a los beneficiarios indican que, en su mayoría, comprendieron adecuadamente los temas tratados, como se muestra en la Figura 9. Esto sugiere que los participantes no solo asistieron de manera activa a las capacitaciones, sino que también se beneficiaron de un ambiente de liderazgo y asociatividad. Es posible que hayan fomentado un apoyo mutuo en su aprendizaje, lo que contribuye al fortalecimiento de sus capacidades y al éxito del programa en su conjunto.

**Figura 11**

*Nivel promedio de calificaciones obtenidas de los exámenes de conocimientos*

Diagnóstico inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se aplican las buenas prácticas de ordeño.</li> <li>No se aplican las buenas prácticas de manipulación.</li> <li>Manejo incorrecto de insumos.</li> <li>No hay diversificación de productos.</li> <li>Acceso para el transporte de la leche.</li> <li>No se cuenta con registro sanitario.</li> </ul>
Modalidades de intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica.</li> <li>Capacitación.</li> </ul>
Desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de crianza y manejo de ganado vacuno</li> <li>Proceso de Ordenamiento</li> <li>Elaboración de derivados lácteos</li> <li>Reforzamiento en elaboración de manjar blanco</li> <li>Reforzamiento en la elaboración de mantequilla</li> <li>Reforzamiento en la elaboración de queso madurado y tipo andino</li> <li>Reforzamiento en la elaboración de jaleas frutales y mermeladas</li> <li>Pasos por seguir para sacar el registro sanitario</li> <li>Dotación de activos para la gestión de emprendimientos rurales</li> </ul>
Nivel promedio de calificaciones acumuladas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel Alto</li> <li>92%</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

*Nota:* La figura muestra el diagnóstico inicial, las modalidades de intervención, los temas tratados y las altas calificaciones promedio obtenidas.

### **5.3. Logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico**

Los logros en desarrollo social analizan los avances en las condiciones de vida de los miembros de la Asociación, con un enfoque en áreas fundamentales como el acceso a

educación, servicios básicos (salud, agua, electricidad e internet) y en la valoración de la asociatividad como un motor clave del mejoramiento de la calidad de vida en la comunidad de Lupo. Este análisis se estructura desde un enfoque de desarrollo integral que incluye la evaluación de mejoras en el acceso a educación y servicios esenciales, así como en el fortalecimiento y fomento de redes sociales a través de la promoción de asociaciones, originado en la intervención de Haku Wiñay en la comunidad. Cabe señalar que, aunque los objetivos de este programa no están explícitamente orientados a impactar estos aspectos de forma directa, su influencia indirecta ha sido relevante en la mejora de las condiciones de vida de la población.

Por otro lado, los logros en desarrollo económico se refieren exclusivamente al incremento de los ingresos, la mayor producción (de leche o derivados) y diversificación de fuentes de ingresos de los miembros de la Asociación.

### **5.3.1. Logros del Proyecto en el Desarrollo Social**

Según el estudio de Camacho (2021), se observó una mejora significativa en el fortalecimiento de las capacidades organizativas de los usuarios, lo que fomentó una participación constante en las distintas etapas del proyecto. De manera similar, la presente investigación indica que el compromiso de los usuarios en el desarrollo del proyecto facilitó una mejor distribución del tiempo y los recursos dentro de la comunidad, lo cual incrementó la producción y los ingresos de los miembros de la asociación. Este aumento en los ingresos permitió a los participantes mejorar su seguridad alimentaria, destinando parte de estos ingresos a una dieta más variada.

Asimismo, la construcción de capital social, basada en las relaciones interpersonales dentro de la comunidad, fue clave para alcanzar los objetivos comunes. Sin embargo, se identificó como una limitación la falta de apoyo de aliados externos provenientes de los sectores público y privado, lo cual restringe el alcance de ciertas iniciativas del proyecto.

En consonancia con estudios previos, como el de Ilquimiche (2018), los resultados del presente trabajo coinciden en que intervenciones integrales, como la del programa Haku Wiñay, generan mejoras significativas en la calidad de vida de los beneficiarios. Estas mejoras abarcan dimensiones clave como la producción familiar, la vivienda saludable, los negocios rurales inclusivos y las capacidades financieras, confirmando así la efectividad de estos proyectos en la lucha contra la pobreza rural. Asimismo, autores como Lázaro (2012) resaltan la necesidad de seguir promoviendo el desarrollo de

capacidades productivas en las zonas rurales, como componente esencial para alcanzar un desarrollo sostenible a largo plazo.

En una encuesta realizada a los productores, en agosto de 2024, Zoila Guerra Díaz (2024) comentó: *"Este proyecto nos enseñó a organizarnos y trabajar juntos para mejorar. **Hoy tenemos productos de calidad, una marca propia, y la seguridad de ingresos más estables.** Eso nos permite alimentar mejor a nuestras familias y mirar el futuro con esperanza"*

Los hallazgos de esta investigación también demuestran que, gracias a la asistencia técnica y las capacitaciones en gestión de emprendimientos rurales, los beneficiarios lograron mejorar significativamente la transformación y comercialización de derivados lácteos de ganado vacuno. La dotación de activos específicos y el enfoque en el desarrollo de capacidades técnicas han permitido a los productores incrementar el desarrollo productivo y la calidad de sus productos, logrando una oferta más estable, variada y competitiva.

En una encuesta realizada a los productores, en agosto de 2024, Celia Espinoza Quispe (2024) comentó: *"Participar en el proyecto ha sido una bendición para mí y mis hijos. **Aprendí a sacar adelante un negocio de productos lácteos que ahora genera ingresos más constantes.** Me siento orgullosa de poder ofrecerles a mis hijos una vida mejor y alimentos más variados"*

Como resultado directo de estas iniciativas, los beneficiarios ahora cuentan con negocios diversificados que incluyen marcas reconocibles y gamas de productos de calidad, lo que les ha permitido posicionarse mejor en el mercado local. Estos logros no solo han mejorado el impacto económico del emprendimiento, sino también la autoestima y el sentido de pertenencia entre los participantes. Esta cohesión social fortalecida ha incrementado la capacidad de la comunidad para generar ingresos sostenibles, lo cual contribuye a mejorar la calidad de vida de sus miembros y sienta las bases para una mayor resiliencia económica y social.

En una encuesta realizada a los productores, en agosto de 2024, Raúl Carhuavilca Aguirre (2024) comentó: *"Gracias al proyecto, aprendimos a mejorar la producción y a darle un valor adicional a nuestros productos. **Con una marca propia y un negocio estable, ahora puedo asegurar el sustento de toda mi familia y pensar en darles mejor educación.** Nos sentimos más unidos y confiados en que estamos construyendo un futuro para nuestros hijos"*

Por otro lado, es importante recalcar que, los datos de la localidad muestran avances importantes en cuanto al acceso a servicios básicos: el 73% de las familias ahora cuenta con acceso a agua potable, lo que representa un logro significativo en una zona donde históricamente el agua ha sido limitada. Todas las viviendas tienen conexión eléctrica, aunque esta presenta restricciones en cuanto a horarios, lo cual aún supone un desafío. El acceso a servicios sanitarios adecuados está presente en el 50% de los hogares, al igual que el acceso a educación primaria y secundaria, lo que evidencia progreso, aunque aún existen áreas de mejora. Por otro lado, la mayoría de las familias recibe atención médica regular, contribuyendo así a una mejor calidad de vida.

A nivel comunitario, los gestores reportaron que la participación en proyectos de desarrollo, de manera asociada, ha sido clave para que los miembros compartan conocimientos, experiencias y recursos, generando oportunidades que de otra manera no estarían a su alcance. Además, esta colaboración ha fortalecido el sentido de comunidad y solidaridad, promoviendo la cooperación y el trabajo en equipo. También ha sido una plataforma para el empoderamiento y el liderazgo, permitiendo a los miembros involucrarse en la toma de decisiones y aportar activamente al desarrollo de su entorno.

En una encuesta realizada a los productores, en marzo de 2025, Zusino Carhuavilca Huaranga (2025) comentó: *"Gracias a las capacitaciones y asistencias técnicas, he aprendido a aprovechar mejor los recursos. **Trabajando juntos, hemos logrado cosas que antes parecían imposibles.** Ahora siento que tengo un papel importante en el futuro de mi familia y de mi comunidad, y eso me motiva a seguir creciendo"*

Estos logros en desarrollo social reflejan lo señalado por la UNESCO (2004)<sup>16</sup>, que destaca a la familia como el ámbito natural de crecimiento y formación del ser humano. La cohesión y el apoyo mutuo en las familias y comunidades fortalecen la relación entre sus miembros y con la sociedad, condicionando en gran medida su visión del mundo y su compromiso con proyectos de bien común.

Al respecto, Reynaldo Fernández Tapia (2024), especialista de Proyectos Productivos de la Unidad Territorial de Lima de Foncodes, comentó: *"El éxito de la intervención no solo tiene que ver con el trabajo del equipo técnico, si no **mucho tiene que ver el que el grupo esté realmente interesado y que confíen en la potencialidad del territorio.**"*

---

<sup>16</sup> UNESCO, Nota de prensa, 15 de mayo de 2004.

*Se le traslada que Foncodes invierte en su desarrollo. Yo he sido supervisor de este proyecto, y los he visto desarrollarse en los tres años”.*


### **5.3.2. Logros del Proyecto en el Desarrollo Económico**

El desarrollo económico en áreas rurales se torna especialmente retador, ya que es en dichas zonas donde la economía suele estar limitada a actividades de subsistencia familiar. En esta línea, los resultados de intervenciones previas de Haku Wiñay, subrayan la relevancia de intervenciones integrales que no solo impulsen la productividad, sino que además fortalezcan el conocimiento financiero y la inclusión económica de las familias rurales, contribuyendo así al desarrollo económico local territorial (Ilquimiche, 2018).

Investigaciones como las de Acuña y Cusi (2018), que evaluaron los efectos de Haku Wiñay en las comunidades cusqueñas de Vicho y Chiripata, revelaron un aumento significativo de ingresos agrícolas, alcanzando un 30.10% en Vicho y un 10.60% en Chiripata, lo cual respalda la viabilidad del programa en cuanto a su efectividad como modelo de emprendimiento rural inclusivo en la búsqueda de mejorar la economía familiar y calidad de vida de los beneficiarios. De igual modo, Heredia (2018) destaca la importancia de acceder a mercados urbanos más amplios, lo cual permite no solo consolidar la producción local, sino diversificar la oferta de productos, tal como ha sido el caso en la comunidad de Lupo, en la Tabla 23, se señala la variedad de derivados lácteos como quesos y yogurt, que actualmente ofrece la comunidad, incluyendo sus etiquetas y marca propia .

**Tabla 22**

*Descripción de las etiquetas y marca propia de los productos de la Asociación de Lupo*

<b>Marca</b>	Lupolac	
<b>Slogan 1</b>	Siente lo natural	
<b>Mensaje</b>	Vaquitas libres criadas con amor por nuestras familias en Lupo, Huarochirí	
<b>Elaborado por</b>	Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales Cholisa-Lupo-Huarochirí	
<b>RUC</b>	20607546968	
<b>Registro Sanitario</b>	A8914221N NGADOE	
<b>Facebook</b>	Lupolac.pe	
<b>Instagram</b>	Lupolac.pe	

<b>Contacto</b>	<a href="mailto:Lupolac.pe@gmail.com">Lupolac.pe@gmail.com</a> 976990019/954353060	
-----------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

*Nota:* La tabla muestra los principales datos y la marca propia desarrollada por el emprendimiento.

De acuerdo con la investigación, se evidencian varios aspectos relevantes, que reflejan un impacto positivo tanto en los ingresos económicos como en la diversificación productiva de los agricultores y ganaderos que participan en el negocio de lácteos de la Comunidad de Lupo.

Uno de los principales logros económicos del proyecto es el incremento de los ingresos de los miembros de la Asociación. El 71% de los encuestados reportó un aumento mensual superior a los 100 soles. Si bien no se puede establecer una relación visible entre el grado de incremento y factores específicos, los resultados muestran que todos los beneficiarios experimentaron algún nivel de mejora económica. Además, un 76% señaló que sus ingresos aumentaron en al menos un 50%, lo que subraya el impacto significativo del proyecto en la economía de los hogares involucrados.

Asimismo, este incremento de ingresos ha tenido un efecto directo en la calidad de vida de las familias participantes, reflejado en una mejora en la alimentación y nutrición del 82% de los encuestados, incluyendo, además, que han podido diversificar sus actividades económicas, lo que les ha permitido realizar inversiones en mejoras tanto en sus hogares como en sus negocios. El hecho de que el 88% de los beneficiarios cuenten actualmente con al menos tres fuentes de ingresos diferentes, incluyendo la venta de productos lácteos, huevos, productos agrícolas y otros animales, refuerza la importancia del proyecto en fomentar la resiliencia económica y la estabilidad financiera de las familias que antes se veían impactadas severamente por el clima que condicionaba la producción lechera de sus vacas o el rendimiento de sus cultivos.

En términos de producción, los resultados son igualmente alentadores. El 82% de los encuestados manifestó un aumento en la producción de lácteos y derivados, con un incremento promedio del 50% en comparación con los niveles previos al proyecto. Además, el 94% coincidió en que todas las familias han experimentado mejoras significativas en su capacidad productiva, lo que no solo ha incrementado su producción, sino que también ha optimizado la eficiencia de sus procesos. Este logro se atribuye en gran medida a las capacitaciones y a la asistencia técnica personalizada recibida, que fue considerada por el 88% de los beneficiarios como el componente que más contribuyó al aumento de sus ingresos.

Por otro lado, la revisión documentaria, proporciona información clara y contundente sobre el impacto económico de la intervención, revelando que todas las 17 familias participantes lograron incrementar sus ingresos como resultado de su involucramiento en el programa. Este hallazgo no solo destaca la efectividad de las estrategias implementadas, sino que también refleja la capacidad del programa para generar un cambio real de las condiciones de vida de los beneficiarios. El hecho de que cada una de las familias haya visto una mejora en sus ingresos es un indicativo del éxito de las capacitaciones y recursos proporcionados, así como de la motivación y el compromiso de los participantes en aplicar lo aprendido. Esta transformación económica no solo mejora la calidad de vida inmediata de los hogares beneficiarios, a la vez que contribuye a su estabilidad financiera a largo plazo, evidenciando la importancia de la intervención en el desarrollo social y económico de la comunidad.

El trabajo de campo realizado complementa y respalda la información recopilada en la revisión documental, evidenciando de manera tangible el incremento de ingresos de las 17 familias participantes (ver tabla 23). Durante las entrevistas, los beneficiarios compartieron sus experiencias y confirmaron que han establecido negocios prósperos relacionados con la cría de cuyes, la producción agrícola y la elaboración de productos lácteos, como quesos, yogurt, leche, manjar y mantequilla.

Este proceso no solo se reflejó en sus testimonios, sino que también se evidenció en las visitas a sus instalaciones. Los beneficiarios nos mostraron su planta de producción, donde los productos están debidamente refrigerados y almacenados en envases adecuados, lo que demuestra un buen manejo y compromiso. Además, tuvimos la oportunidad de visitar sus campos de cultivos y ganado vacuno, lo que ilustra cómo han diversificado sus fuentes de ingreso y cómo la intervención del programa ha fortalecido su capacidad para generar riqueza de manera sostenible. Tal como se aprecia en la Tabla 23, a raíz del desarrollo de capacidades (como la mejor alimentación y las técnicas de ordeñamiento), los usuarios lograron incrementar la productividad promedio de las vacas, pasando de producir 9 a 10 litros diarios (+11%). Esto, logró un incremento en la producción proporcionalmente mayor al número de vacas productoras que ingresaron a la Asociación.

### **Tabla 23**

#### *Resumen de recursos productivos y financieros de la Asociación*

<b>Concepto</b>	<b>2020</b>	<b>2023</b>	<b>Var. %</b>

N° Integrantes	4	17	325%
Vacas productoras	23	45	96%
Productividad (lt/dia/vaca)	9	10	11%
Producción de litros de leche anual	75,555	164,250	117%
Valor estimado del ganado	13,800*	29,250*	112%
Producción kg de quesos por año	10,557*	30,800*	192%
Valor estimado de los ingresos mensuales de la Asociación (S/)	5,381*	20,533*	282%
Valor estimado de los activos e infraestructura en la planta	20,564*	56,678*	176%
Detalle de activos	Marmita quesera 20 litros Mesa metálica Incubadora Conservadora 360 litros Otros	Marmita quesera 250 litros Mesa metálica y andamios Prensa mecánica 60 kg Conservadora 360 litros Cocina industrial 3 hornillas Terma solar 110 litros Balanzas Porongos lecheros 20 litros Moldes	

		Otros
--	--	-------

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* La tabla abarca tanto los recursos físicos (como el ganado y los activos) como los aspectos de productividad y estimaciones financieras de la Asociación.

En cuanto a los resultados tangibles, la mayoría 15 de los 17 encuestados subrayó el desarrollo económico como el principal beneficio, reflejando un impacto favorable en sus ingresos. Además, el 82% de los beneficiarios valoró mejoras en sus familias y comunidades, señalando avances en tecnología, educación y cohesión social.

Finalmente, la diversificación de las actividades económicas ha sido otro aspecto clave del desarrollo económico impulsado por Haku Wiñay. El 76% de los encuestados mencionó que, además de la producción de lácteos, han logrado expandir sus negocios a otros productos agrícolas, como hortalizas y frutas, lo que les ha permitido generar nuevas fuentes de ingresos.

#### **5.4. Satisfacción de las necesidades y expectativas de los productores con el proyecto**

A través de este objetivo, se busca evaluar hasta que punto el proyecto ha logrado satisfacer las necesidades básicas<sup>17</sup> y las expectativas de los productores, analizando su nivel de aceptación o rechazo hacia los cambios percibidos en su calidad de vida como resultado de la intervención. La investigación examina los tres años de implementación de Haku Wiñay en la comunidad de Lupo, explorando el impacto que los esfuerzos (en asistencia técnica, emprendimiento rural y gestión del proyecto) han tenido en la sensación de mejorar respecto a calidad de vida y del éxito alcanzado por los participantes.

Este enfoque permite incorporar al análisis la percepción de los actores clave, tanto gestores como beneficiarios del programa. Al integrarse con los hallazgos de los objetivos anteriores, obtenemos un análisis que además de considerar el cumplimiento de los objetivos esperados, tiene en cuenta la satisfacción subjetiva de los participantes,

---

<sup>17</sup> Desde el enfoque de desarrollo humano, Sen (1999) y Nussbaum (2011) sostienen que las necesidades básicas son aquellas que permiten a las personas alcanzar capacidades esenciales para llevar vidas dignas (tales como salud, educación y participación política) y que no deben entenderse sólo como bienes sino también como oportunidades para ejercer derechos y capacidades fundamentales.

elemento que consideramos fundamental para asegurar la legitimidad, aceptación y sostenibilidad de futuras intervenciones similares.

#### **5.4.1. Satisfacción de Necesidades**

Los resultados de la investigación coinciden con los obtenidos en el estudio de Ilquimiche (2018), asegurando que Haku Wiñay demuestra una incidencia directa y representativa en la satisfacción de las necesidades básicas de la población beneficiaria, mejorando su calidad de vida a través de diversas dimensiones clave, como la vivienda saludable, la productividad familiar, los emprendimientos rurales inclusivos y el conocimiento de temas financieros. Estos factores han contribuido a generar un impacto favorable estable en la comunidad, incluso en los años posteriores a la intervención, elevando la percepción en la calidad de vida de los participantes y promoviendo un desarrollo económico más sostenible e inclusivo en el territorio.

En ese sentido, se tuvo especial énfasis en que la capacitación fue el eje fundamental para la mejora del producto y para el desempeño del proyecto. Tal como se indica en el estudio de Heredia (2018), es de esta forma como se logra la mejora de la calidad de los productos, lo que es el punto inicial, para así poder ser competitivos.

Los hallazgos reflejan un alto nivel de satisfacción por parte de los agricultores y ganaderos dedicados al negocio de lácteos, aunque también se identifican áreas clave para mejorar en futuras intervenciones. Sobre este punto, los gestores indican que no es fácil lograr la asociatividad y la motivación del grupo.

En ese sentido, Reynaldo Fernández Tapia (2024), comentó: *“Al inicio, como todo proyecto, se tienen dificultades para agruparlos. Nosotros incentivamos, pero ellos no se juntaron por juntar, realmente han tenido una organización. El conocimiento del territorio y de sus productos, les permitió querer cambiar. **Nosotros buscamos darles herramientas, pero ellos son los que deciden aprovechar y mejorar.**”*

En primer lugar, es destacable que el 100% de los encuestados considera que el proyecto logró satisfacer en gran medida los requerimientos de desarrollo de sus familias. Esta percepción se desglosa en que el 65% de los beneficiarios consideraron que el proyecto cubrió íntegramente sus necesidades básicas, mientras que el 35% indicó que las cubrió en gran medida.

El impacto del proyecto en la calidad de vida de las familias también fue percibido positivamente, con el 71% de los encuestados reportaron una mejora significativa. Este aumento en la calidad de vida incluye mejoras en aspectos como la alimentación, la seguridad económica y la estabilidad del negocio familiar. Los resultados subrayan no solo el cumplimiento de las expectativas inmediatas de la participación en el proyecto, sino también el impacto transformador que éste ha tenido en el bienestar general de los hogares de Lupo.

## Gráfico 2

¿Qué impacto ha tenido el proyecto en su calidad de vida y la de su familia?

■



Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* El gráfico muestra que el 100% de los beneficiarios percibió una mejora en su calidad de vida a raíz de la intervención de Haku Wiñay.

En cuanto a la accesibilidad<sup>18</sup> y adecuación<sup>19</sup> de los servicios brindados por Haku Wiñay, la percepción es mayoritariamente favorable. Si bien existe un consenso positivo en torno a la calidad de los servicios, los datos sugieren que aún existe margen para mejorar la accesibilidad y optimizar la adecuación de ciertos componentes del proyecto, especialmente para asegurar el abordaje de las necesidades de toda la comunidad de manera equitativa en cuanto a los horarios y fechas programadas. En ese sentido, los

<sup>18</sup> Se refiere a la facilidad con la que los productores podían acceder a los servicios que ofrecía Haku Wiñay, tales como los horarios, proximidad física, y que, en general, eran alcanzables.

<sup>19</sup> Se refiere a si es que eran adecuados los servicios ofrecidos por Haku Wiñay en cuanto a su contenido y calidad, y si éstos están alineados con la realidad local y el contexto.

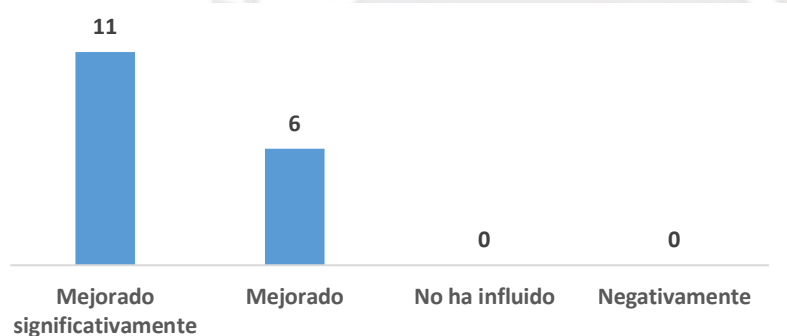
gestores comentaron que intentan adaptarse a las necesidades de la comunidad, sin embargo, el recurso humano es limitado.

En ese sentido, Reynaldo Fernández Tapia (2024), comentó: *“Nosotros programamos talleres para dos horas, y terminan haciéndose en cuatro horas porque **nos adaptamos y comprendemos que tienen sus horarios en el día.**”*

Es importante destacar que todos los beneficiarios percibieron una mejora en su bienestar y progreso a largo plazo. Esta percepción de crecimiento sostenido es un reflejo del éxito del proyecto en términos de satisfacer no solo las necesidades inmediatas, sino también en generar un desarrollo sostenible para las familias participantes, más allá del periodo de intervención de 3 años.

### Gráfico 3

¿Cómo ha influido el proyecto en su percepción de bienestar y progreso a largo plazo?



Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* El gráfico muestra que el 100% de los beneficiarios indicó haber mejorado su bienestar a raíz de la intervención de Haku Wiñay.

Finalmente, a pesar de los resultados positivos, el 65% de los beneficiarios identificaron áreas que requieren mejoras para futuros proyectos, especialmente en el acceso a créditos, seguido por la mejora de la infraestructura y la ampliación de los servicios de capacitación. En el mismo sentido, los gestores indicaron que las principales áreas de mejora que implementarían sería el de brindarles mayor acceso a mercados confiables para la comercialización, acceso a crédito, así como a brindarles alternativas para una capacitación continua y asistencia técnica posterior a la intervención del programa.

Al respecto, Reynaldo Fernández Tapia (2024), comentó: *“Lo que ellos buscan es tener más financiamiento para seguir creciendo y **sería bueno tener una articulación o alianzas con otras entidades, pero esto no es parte del programa.** De igual manera,*

*se les busca ayudar para que sigan creciendo. Nosotros también invitamos a Avanzar Rural, Agroldeas, ProCompite, por ejemplo, para que vayan al territorio. Aquí la formalización ha sido un tema crucial, es un punto de quiebre, porque para pasar al siguiente nivel es necesario.”*

Estas observaciones señalan necesidades adicionales que, si se abordan, podrían fortalecer aún más los impactos del proyecto y asegurar una mayor sostenibilidad y éxito en el largo plazo.

#### **5.4.2. Satisfacción de Expectativas**

Respecto a la percepción de la gerencia social, es importante resaltar que uno de los errores más frecuentes en la formulación de objetivos para programas sociales radica en la falta de integración desde la perspectiva de los beneficiarios. Este enfoque limitado, puede llevar a una desconexión entre las propuestas del proyecto y los problemas reales que enfrenta la comunidad, lo que reduce la efectividad y pertinencia de las intervenciones. Como señala Bobadilla (2012), la inadecuada alineación entre los objetivos de un proyecto y las necesidades de los beneficiarios resulta en propuestas desarticuladas, con el riesgo de que los proyectos no respondan adecuadamente al contexto social al que se dirigen.

Por otro lado, sobre lo que respecta a la satisfacción de expectativas, es relevante considerar que los usuarios que han participado durante los tres primeros años de ejecución del programa se encuentran bastante satisfechos con los resultados obtenidos debido principalmente a que les ha permitido generar beneficios económicos adicionales para sus hogares y mejora en su calidad de vida. Principalmente debido al desarrollo de capacidades y al aumento en los niveles de producción, tal y como se comenta en el estudio de Buelvas y Gonzales (2021).

Adicionalmente, en el mismo estudio, se concluye que es necesario lograr acuerdos y garantizar espacios de cooperación post intervención entre las autoridades locales, FONCODES, y otros actores clave, para lograr una sostenibilidad de los emprendimientos a lo largo del tiempo. Conclusión que concuerda con los hallazgos de la presente investigación.

Las indagaciones realizadas, revelan que aún existen diferencias entre las expectativas inmediatas cubiertas y las expectativas de largo plazo. Si bien Haku Wiñay ha logrado satisfacer ampliamente las expectativas inmediatas de los productores, ya que el 94% indicó que el proyecto influyó a la mejora de calidad de vida de sus familias, producto

de la mayor producción e ingresos generados por el emprendimiento, estas no fueron las únicas comentadas por los beneficiarios.

Para ellos, las expectativas más ambiciosas son las de largo plazo, que están centradas en la expansión comercial y el acceso a recursos financieros e innovadores, los cuales siguen siendo áreas clave pendientes para futuras intervenciones que busquen un desarrollo sostenible e integral a largo plazo de los emprendimientos. Estas son expectativas que reflejan aspiraciones a futuro, que no necesariamente son objetivos del programa Haku Wiñay, pero que en definitiva reflejan carencias que aún están pendiente de atender, tales como el acceso a nuevos mercados, innovación tecnológica y financiamiento. El 71% de los productores expresó que esperaba un mayor acceso a nuevos mercados, aspecto que sigue siendo insuficiente, como lo demuestran las solicitudes de más ferias y oportunidades comerciales, considerando que no es eficiente mantener productos sin vender y almacenados en sus casas, consumiendo energía para mantenerlos a bajas temperaturas. Además, el acceso a tecnología más avanzada, reposición de máquinas y recursos financieros fueron otras expectativas que no fueron cubiertas.

Por otro lado, el 71% de los encuestados indicó que el desarrollo económico local logrado a raíz de la intervención de Haku Wiñay ha sido el aspecto que superó sus expectativas, seguido del empoderamiento comunitario con el 53%, ya que el proyecto impulsó una mayor participación y empoderamiento social.

Adicionalmente, el 65% de los productores señaló que les gustaría que futuras intervenciones del Estado se enfoquen en ampliar el acceso a servicios de salud, infraestructura vial, redes de comunicación y proyectos de vivienda, reflejando expectativas más amplias sobre el desarrollo integral de la comunidad, que sobre pasan los objetivos de Haku Wiñay o la capacidad de la intervención de una sola entidad.

Es de nuestro interés resaltar que, desde la perspectiva de los gestores, el caso de la comunidad de Lupo es particularmente notable, considerando que el espíritu emprendedor se ha visto fortalecido por los miembros de la Asociación, en virtud que siguen buscando nuevas formas de crecer.

En ese sentido, Reynaldo Fernández Tapia (2024), comentó: *“Ellos están buscando constantemente su desarrollo, viendo otros proyectos o fondos concursables, nuevos lugares donde vender sus productos. **Eso nace a raíz de que han visto su potencial y que les genera mayores ingresos.**”*

## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusión general

Los factores que influyeron en el éxito del proyecto de producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt en la Asociación de Productores Agropecuarios Agroindustriales de Cholisa-Lupo-Huarochirí, en el departamento de Lima, durante el período 2020-2022, son: la efectividad de las estrategias y del proceso de implementación del proyecto; la creación de estructuras organizativas comunitarias (Comité local de gestión); la cohesión social (participación y compromiso de los actores); el desarrollo de capacidades (asistencia técnica y talleres informativos) aporte de tecnología (equipos, métodos y procedimientos de producción) y mejora productiva, que generaron un impacto económico y social; así como el enfoque integral en las necesidades y oportunidades identificadas.

#### Conclusiones específicas

##### **1. Conclusión específica 1: Con respecto a las Estrategias y procesos de implementación y sostenibilidad del proyecto.**

Las estrategias de implementación del proyecto fueron efectivas para integrar a la comunidad mediante un alcance total de los beneficiarios, facilitando la adopción de técnicas de producción que mejoraron tanto la calidad de los productos lácteos como los ingresos familiares. La combinación de talleres presenciales y materiales educativos (folletos, ilustraciones) permitió una comprensión profunda de los conceptos técnicos, aunque el uso de terminología especializada generó desafíos de comprensión en un 24% de los beneficiarios, destacando la necesidad de adaptar el lenguaje. Además, existe una oportunidad para incorporar medios digitales, como WhatsApp y Facebook, para optimizar la comunicación, mejorar la accesibilidad y maximizar el impacto de la capacitación.

La creación del Comité Local de Gestión y la Asociación de Productores Agropecuarios ha consolidado la sostenibilidad del proyecto, promoviendo la autogestión y empoderamiento de los beneficiarios mediante una estructura organizativa que asegura continuidad en la producción y comercialización de lácteos. La creciente inclusión femenina y los roles de liderazgo ocupados por mujeres refuerzan la cohesión y el compromiso comunitario, mientras que la adopción de técnicas modernas y control financiero mensual ha optimizado la eficiencia productiva, reduciendo pérdidas y

fortaleciendo la economía local. Este modelo de desarrollo rural, adaptado a la cultura y necesidades locales, evidencia un potencial replicable para otras comunidades rurales con contextos similares.

El proceso de implementación del proyecto ha mostrado impactos favorables en la consolidación de prácticas sostenibles y productivas en la comunidad de Lupo, logrando un modelo con potencial de sostenibilidad a largo plazo. La planificación meticulosa y la asistencia técnica especializada impulsaron la adopción de técnicas avanzadas de procesamiento, elevando los estándares de calidad y competitividad de la producción láctea en nuevos mercados. La cohesión social, fortalecida por la participación del núcleo ejecutor y los vínculos familiares, fomentó un compromiso colectivo que redujo la deserción y fortaleció la continuidad del proyecto.

El establecimiento de sistemas de control de calidad e inventarios optimizó la organización y redujo desperdicios, contribuyendo directamente a la rentabilidad del emprendimiento. Sin embargo, aún existen oportunidades para mejorar la gestión empresarial, especialmente en planificación financiera y costos, lo cual podría incrementar la competitividad en mercados más amplios. Finalmente, los incentivos económicos y la participación en ferias comerciales reforzaron el compromiso de los beneficiarios con el proyecto, estimulando una visión de mejora continua y formalización que favorece su expansión y sostenibilidad futura.

**2. Conclusión específica 2: Con respecto a la participación y compromiso de los actores involucrados y si éstas fueron un factor determinante para que se generen buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt.**

Los resultados del estudio revelan que la participación constante y el compromiso de los beneficiarios fueron factores determinantes en la implementación exitosa de buenas prácticas en la producción y comercialización de queso pasteurizado y yogurt dentro del programa Haku Wiñay. La participación continua en las capacitaciones y la toma de responsabilidades por parte de los actores involucrados fueron esenciales para consolidar la calidad y eficiencia en la producción. El alto grado de participación, especialmente de las mujeres, y la colaboración activa entre los miembros de la comunidad, que compartían vínculos de confianza y familiares, favorecieron la adopción de innovaciones productivas y mejoras en la gestión comercial.

El compromiso de los beneficiarios, particularmente de aquellos en roles directivos, permitió una mejora tangible en la calidad de los productos lácteos, optimizando tanto

la producción como la comercialización. La flexibilidad del programa, sumada al apoyo mutuo y la retroalimentación constante entre productores y técnicos, generó un entorno de aprendizaje colaborativo, impulsando la sostenibilidad y adaptación de las prácticas a las demandas del mercado y a las fortalezas de los productores. El éxito del proyecto también se debe a la cultura de liderazgo y asociatividad fomentada en la comunidad, donde la responsabilidad compartida y la comunicación efectiva fueron claves para alcanzar las metas de los emprendimiento y mejorar la calidad de vida de los beneficiarios.

### **3. Conclusión específica 3: Con respecto a los logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico**

El programa Haku Wiñay ha impulsado un notable avance en la cohesión social dentro de la comunidad, facilitando la formación de redes de apoyo y aumentando la participación activa en actividades asociativas. Esto ha mejorado las condiciones de vida de las familias, ya que el incremento de ingresos les ha permitido acceder a una dieta más nutritiva dentro de los hogares garantizando su seguridad alimentaria.

El programa ha tenido un impacto positivo en los ingresos de los beneficiarios, con una mejora principal en las fuentes de ingresos de los hogares, que ahora son más diversos y estables. La capacitación en técnicas de producción y comercialización de lácteos ha mejorado la calidad y la eficiencia de la producción, lo que ha permitido a los participantes fortalecer su resiliencia económica y realizar inversiones en sus hogares y negocios.

La diversificación de actividades económicas, especialmente en la producción agrícola y ganadera, ha sido clave para asegurar la estabilidad financiera de las familias. El 76% de los beneficiarios ha logrado expandir sus negocios, lo que no solo ha mejorado su economía inmediata, sino que también ha incrementado su capacidad para enfrentar riesgos externos, como cambios climáticos, garantizando una mayor sostenibilidad y resiliencia económica en el futuro.

### **4. Conclusión específica 4: Con respecto a conocer en qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores con el proyecto.**

El proyecto Haku Wiñay ha demostrado un impacto positivo en la calidad de vida de los beneficiarios al abordar integralmente necesidades básicas como la producción familiar, la vivienda saludable, los negocios rurales inclusivos y la capacitación técnica, logrando que el 100% de los encuestados consideren satisfechas sus necesidades de desarrollo

familiar. La capacitación se destacó como un pilar central del éxito del proyecto, fortaleciendo habilidades, mejorando la calidad de los productos y fomentando la organización comunitaria, aunque con desafíos iniciales en la asociatividad y sostenibilidad de las acciones. Sin embargo, para garantizar un desarrollo sostenible y replicable, es fundamental abordar áreas críticas como el acceso a créditos, el fortalecimiento de la infraestructura y la ampliación de servicios de capacitación y asistencia técnica, asegurando que futuras intervenciones potencien los logros alcanzados y respondan de manera integral a las necesidades de las comunidades beneficiadas.

Asimismo, el proyecto Haku Wiñay logró satisfacer ampliamente las expectativas inmediatas de los beneficiarios, con un 94% reportando mejoras significativas en su calidad de vida gracias al incremento en la producción, los ingresos y el desarrollo económico local, valorando particularmente el impacto favorable en el desarrollo económico y el empoderamiento comunitario. Por el contrario, las expectativas de largo plazo, centradas en la expansión comercial, la innovación tecnológica y el acceso a financiamiento, aún requieren atención para lograr un desarrollo integral sostenible. En este sentido, los mismos gestores subrayan que la sostenibilidad del impacto del proyecto depende de establecer alianzas post intervención con entidades como Avanzar Rural, Agroldeas, y ProCompite, además de priorizar estrategias para facilitar el acceso a nuevos mercados y fortalecer la articulación comercial, aspectos esenciales para replicar y escalar los logros obtenidos en futuras intervenciones.

## **Recomendaciones**

1. Para maximizar el impacto de la capacitación y la adopción de técnicas productivas, es fundamental mejorar la accesibilidad de los materiales educativos. Considerar la adaptación de la terminología técnica y la utilización de plataformas digitales (como WhatsApp y Facebook) facilitaría la transmisión de conocimientos, especialmente en comunidades rurales con difícil acceso geográfico que limita la llegada de información. Asimismo, incorporar diferentes formatos de enseñanza (videos, tutoriales interactivos) podría atender mejor a la diversidad de niveles educativos y competencias tecnológicas entre los beneficiarios. Mediante videos, por ejemplo, tendrían la facilidad de repetir los talleres y capacitaciones para repasar lo aprendido.
2. Aunque los beneficios económicos y la calidad de vida han mejorado, aún persisten desafíos en la planificación financiera y la gestión de costos.

Recomendamos integrar temas de capacitación en gestión empresarial, especialmente en áreas de planificación financiera, costos, y marketing, con el fin de mejorar la competitividad en mercados más amplios de los productos que son parte del emprendimiento. Fomentar la creación de pequeños grupos de consultoría local o mentores de empresas comunales quienes podrían apoyar la formalización y expansión de emprendimiento familiares en el largo plazo. Sería ideal vincular al Gobierno Local, considerando la autonomía económica y política, para usar recursos en el fortalecimiento de habilidades administrativas y financieras.

3. La participación activa de la comunidad y el liderazgo, especialmente femenino, constituye un factor clave para el desempeño del proyecto. Es importante consolidar y expandir estos modelos de liderazgo y asociatividad, asegurando que las mujeres sigan desempeñando roles clave en las decisiones productivas y comerciales. Crear comités de gestión más sólidos, promover la participación de líderes locales en la toma de decisiones y fortalecer el empoderamiento de las mujeres no solo contribuirá a la sostenibilidad del proyecto, sino también a un desarrollo económico justo, equitativo e inclusivo a largo plazo.
4. El proyecto Haku Wiñay ha demostrado ser una experiencia exitosa y replicable, siempre que se consideren mejoras clave para potenciar su impacto. Es fundamental fortalecer las alianzas interinstitucionales con entidades como Avanzar Rural, Agroldeas, y ProCompite, permitiendo ampliar el acceso a mercados, financiamiento y tecnologías avanzadas. Asimismo, se debe priorizar un enfoque integral en futuras intervenciones, abordando no sólo las necesidades inmediatas, sino también las expectativas de largo plazo, como la mejora de infraestructura, la accesibilidad de servicios esenciales y la adopción de innovación tecnológica que favorezca un desarrollo sostenible e inclusivo.

También es necesario diseñar estrategias que impulsen su integración en cadenas de valor más amplias, mediante la creación de plataformas comerciales, redes de distribución confiables y ferias de exposición, la idea es permitir que el proyecto sea replicado eficazmente en otras comunidades rurales, con un enfoque adaptado a las necesidades específicas y desafíos del territorio.

## CAPITULO VII

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA APLICATIVA

#### 6.1. Título de la propuesta

Plataforma digital “Haku Wiñay: Conocimiento y redes para el desarrollo rural”.

#### 6.2. Descripción de la propuesta

Esta propuesta plantea el diseño e implementación de una plataforma digital<sup>20</sup> accesible y fácil de usar, orientada a consolidar, preservar y difundir los conocimientos generados durante el proyecto Haku Wiñay. Esta herramienta digital permitirá a los beneficiarios consultar permanentemente información clave sobre capacitaciones, procesos técnicos, buenas prácticas y oportunidades comerciales. Además, promoverá la replicación de la experiencia en otras comunidades rurales, fortaleciendo la sostenibilidad de los logros alcanzados y fomentando redes de aprendizaje y colaboración.

Resultados esperados con indicadores de evidencia

- Conservación y consulta permanente del conocimiento de experiencias exitosas y vacíos.  
Indicador: Número de consultas de usuarios de proyectos, a la plataforma durante el primer año y % de variación a partir del segundo año.
- Expansión de la experiencia a otras comunidades:  
Indicador: Número de comunidades adicionales que acceden y utilizan la plataforma.
- Fortalecimiento de la comercialización de productos.  
Indicador: % de incremento en las ventas promedio mensual; por ejemplo, de productos lácteos de los usuarios registrados en la plataforma.
- Exposición de marcas, presentación y oferta de productos generados por el Programa.  
Indicador: número de emprendimientos registrados, número de visitas a los emprendimientos registrados (contador automático).

---

<sup>20</sup> En línea con el Decreto Supremo 157-2021-PCM que fomenta la modernización del Estado mediante el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), con un enfoque descentralizado.

### **6.3. Objetivo General**

Garantizar la sostenibilidad de los proyectos Haku Wiñay mediante la implementación de una plataforma digital que consolide el conocimiento y fomente su replicación en otras comunidades. Que impulse la generación del mercado a través de la exposición de las marcas y los productos desarrollados por los emprendimientos.

### **6.4. Objetivos Específicos**

Proveer acceso continuo a materiales educativos y técnicos aplicadas a nivel de Buenas Prácticas (métodos, procedimiento, instructivos) de producción, logística y comercial.

Constituir una plataforma de consulta sobre procesos de implementación exitosos de proyectos rurales, los cuales definimos como aquellos que culminen la intervención en un periodo de tres años. De igual manera, para mayor conocimiento de los procesos de producción y la experiencia generada.

Constituir un espacio digital para la exposición y oferta de los productos y el acceso a nuevos mercados mediante redes comerciales.

### **6.5. Descripción de Acciones**

- Conservación del conocimiento técnico, mediante la digitalización y carga de todos los materiales formativos del proyecto en formatos accesibles.
- Fomento de redes de colaboración y aprendizaje, a través de la implementación de foros y herramientas de comunicación para usuarios y técnicos.
- Fortalecimiento de capacidades comerciales, a través de la creación de un módulo de mercado virtual para promover productos locales.
- Ampliación del impacto del proyecto, generando vinculación con comunidades nuevas mediante campañas de sensibilización y capacitación.

### **6.6. Desarrollo de los componentes**

#### **Componente 1: Repositorio de buenas prácticas**

Digitalizar y estructurar materiales educativos (videos, guías, manuales).

Subir los informes técnicos del proyecto.

Desarrollar tutoriales en lenguas locales para facilitar el acceso inclusivo.

#### **Componente 2: Exposición y oferta de productos y networking**

Registrar las marcas y productos de los emprendimientos exitosos con datos de contacto.

Consolidar información en un espacio digital de acceso público.

### **6.7. Estrategia de Implementación**

- Contratar los servicios de una compañía especializada en desarrollo tecnológico digital para la creación de la plataforma y apoyo de especialistas en implementación de proyectos productivos y comercialización.
- Transferir la información digitalizada del FONCODES sobre mejores prácticas de implementación y gestión de proyectos relacionados a los emprendimientos.
- Inventariar y digitalizar los materiales educativos y de información empleados en los proyectos exitosos.
- Trabajar con personal especializado que brinde acceso a la información de la plataforma en el idioma español y quechua, inicialmente.
- Presentación/lanzamiento de la plataforma a nivel de usuarios y usuarios potenciales.
- Soporte y mantenimiento para la actualización anual de la información.

### **6.8. Recursos de Implementación y Operación**

#### **Recursos humanos:**

Coordinador del proyecto, responsable de alinear las especificaciones de estructura y contenido y facilitar la accesibilidad de la información necesaria para el desempeño de la plataforma; así como verificar el cumplimiento de las especificaciones.

#### **Recursos financieros:**

Presupuesto inicial: S/ 1,000.00 para diseño de la plataforma.

Mantenimiento anual: S/ 700.00 por dominio y hosting.

Los importes han sido en función a una cotización referencial recibida con fecha 24/11/2024, la cual se adjunta a los anexos de esta investigación.

#### **Recursos tecnológicos:**

Servidores seguros con capacidad para almacenamiento masivo de datos.

Desarrollo compatible con dispositivos móviles de gama baja, media y alta.

#### **Recursos de alianzas:**

Convenios con instituciones como Foncodes, Avanzar Rural y ProCompite para financiamiento y ampliación del alcance.

### **6.9. Planteamiento y proceso de Implementación**

El tiempo de implementación será no mayor de 6 meses.

El plan y cronograma de ejecución será materia de propuesta del proveedor para su evaluación.

### **Anexos de la Propuesta**

#### **Anexo I - Marco Normativo**

La propuesta está alineada a objetivos estratégicos establecidos por el Estado en materia de transformación digital, equidad e innovación tecnológica. Nuestra propuesta encuentra sustento en un conjunto de políticas y normativas nacionales que van orientadas a aportar mejoras en la inclusión social y fortalecimiento de capacidades en las comunidades rurales (en este caso, producto de compartir conocimiento), tales como:

#### **Decreto Supremo N° 157-2021-PCM: Política Nacional de Transformación Digital**

#### **Decreto Supremo N.° 085-2023-PCM - Política Nacional de Transformación Digital al 2030.**

La Política Nacional de Transformación Digital (PNTD), diseñada para promover el uso de tecnologías digitales como insumos del desarrollo transversal desde lo económico, social y cultural (PCM, 2023). En este contexto, destacan dos objetivos prioritarios clave:

OP3: Mejorar las competencias y habilidades digitales de las personas. La plataforma digital en cuestión se erige como un instrumento estratégico para la capacitación continua de los beneficiarios del proyecto, asegurando el acceso a contenidos educativos relevantes que fomenten el aprendizaje autónomo y el fortalecimiento de competencias técnicas en contextos rurales.

OP6: Impulsar el uso de tecnologías digitales en sectores clave para el desarrollo sostenible. Este objetivo encuentra eco en el propósito de integrar herramientas digitales al ámbito rural, facilitando la difusión de prácticas agrícolas sostenibles, la innovación en procesos productivos y el acceso a cadenas de valor.

La plataforma brindaría aporte a ambos objetivos prioritarios.

#### **Decreto Legislativo N° 1412: Ley de Gobierno Digital**

Establece un marco normativo para el desarrollo de un gobierno digital, asimismo enfatiza la necesidad de accesibilidad, eficiencia y rendición de cuentas en torno a los servicios públicos (Presidencia de la República, 2018). La implementación de la plataforma digital responde a este mandato al ofrecer un canal interactivo y permanente que conecta a las comunidades rurales con información clave, herramientas educativas y oportunidades comerciales. Al hacerlo, contribuye a reducir la brecha digital en las zonas rurales y fomenta la integración tecnológica en el ámbito local.

## Anexo II - Ejemplo de la primera vista o interfaz de la plataforma.

Figura 12

Interfaz preliminar 1



Figura 13

Interfaz preliminar 2



Anexo III - Cronograma de actividades referencial para el desarrollo e implementación.

Me s	Semana	Actividad	Responsables
1	Semana 1-2	Contratación de empresa desarrolladora y especialistas en proyectos productivos.	Equipo de gestión del proyecto.
		Planificación detallada del cronograma.	Equipo de gestión del proyecto.

	Semana 3-4	Revisión e inventario de materiales educativos y técnicos.	Especialistas en contenido.
		Diseño del modelo conceptual de la plataforma.	Empresa desarrolladora y equipo técnico.
2	Semana 5-6	Digitalización de materiales educativos en formatos accesibles.	Especialistas en contenido.
		Desarrollo inicial de tutoriales en español y quechua.	Especialistas en contenido y traductores.
	Semana 7-8	Estructuración y carga inicial de contenidos al repositorio digital ( <b>Componente 1</b> ).	Empresa desarrolladora y equipo técnico.
		Diseño de la interfaz gráfica con enfoque en accesibilidad.	Empresa desarrolladora.
3	Semana 9-10	Creación del módulo de mercado virtual para exposición de productos ( <b>Componente 2</b> ).	Empresa desarrolladora y especialistas.
		Registro y validación de información de marcas y productos.	Especialistas en comercialización.
	Semana 11-12	Implementación de herramientas de comunicación (foros, chat, etc.).	Empresa desarrolladora.
		Vinculación con comunidades interesadas en replicar el proyecto.	Equipo técnico y gestores comunitarios.
4	Semana 13-14	Pruebas internas de funcionalidad y accesibilidad de la plataforma.	Empresa desarrolladora y equipo técnico.

		Revisión de tutoriales en lenguas locales e inclusividad.	Traductores y validadores.
	Semana 15-16	Validación con usuarios seleccionados y ajustes según retroalimentación.	Equipo técnico y usuarios piloto.
<b>5</b>	Semana 17-18	Campañas de sensibilización en comunidades rurales sobre los beneficios de la plataforma.	Equipo de comunicación y gestores locales.
		Capacitación a beneficiarios y técnicos en el uso de la plataforma.	Equipo técnico y capacitadores.
	Semana 19-20	Incorporación de retroalimentación de usuarios para ajustes finales.	Empresa desarrolladora y equipo técnico.
		Finalización de tutoriales y guías de uso.	Especialistas en contenido y traductores.
<b>6</b>	Semana 21-22	Lanzamiento oficial de la plataforma (eventos regionales y en línea).	Equipo de gestión y comunicación.
		Inicio de actividades en el mercado virtual y redes de colaboración.	Empresa desarrolladora y equipo técnico.
	Semana 23-24	Establecimiento de un plan de soporte técnico y mantenimiento.	Equipo de gestión y empresa desarrolladora.
		Monitoreo inicial del uso por los beneficiarios y comunidades.	Equipo técnico.

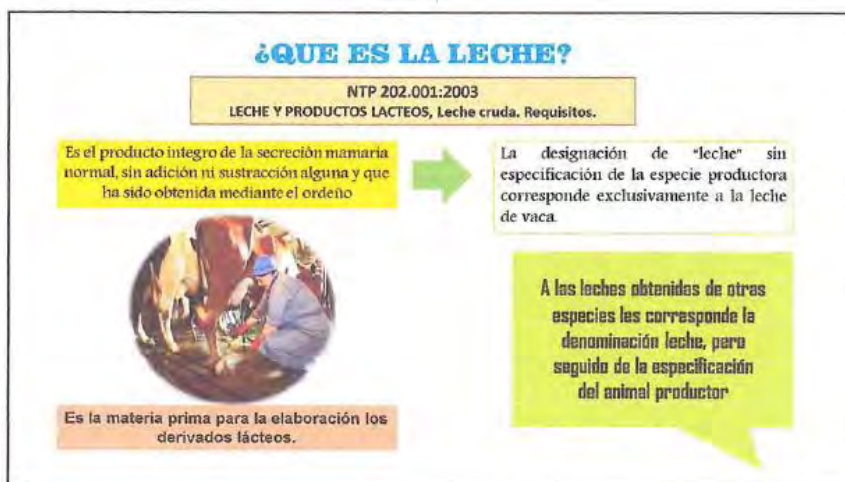
Fuente: Elaboración propia.

**Anexo IV - Listado preliminar de materiales educativos y técnicos a digitalizar.**

Documentación generales	Criterios para evaluar y seleccionar emprendimientos  Perfil de Emprendimiento Rural Inclusivo (P-ERI)  Ficha de información general del ERI
Documentos específicos	Plan de capacitación y asistencia técnica  Materiales utilizados para la capacitación  Materiales utilizados para la asistencia técnica.  Grabaciones y videos de las sesiones realizadas.  Informe final.

**Figura 14**

*Muestra de material utilizado para las capacitaciones 1.*



Fuente: Foncodes.

**Figura 15**

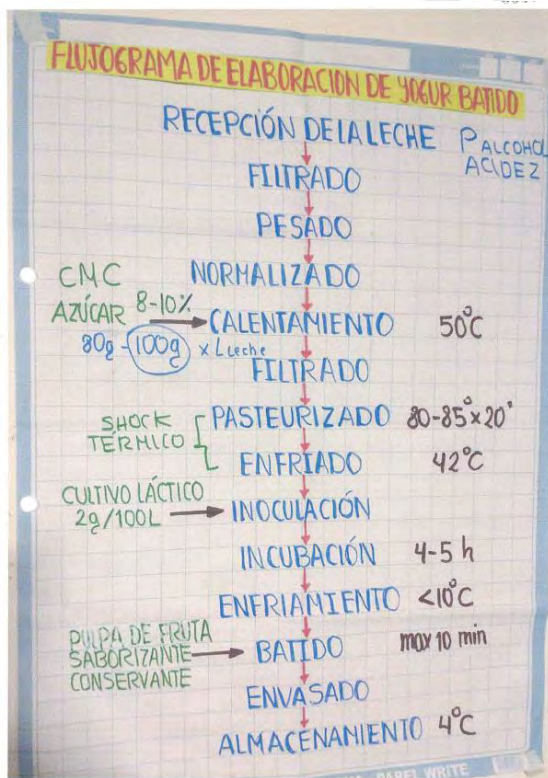
*Muestra de material utilizado para las capacitaciones 2.*



Fuente: Foncodes.

**Figura 16**

Aplicación de la teoría para elaborar un flujograma de elaboración de yogur batido.



Fuente: Foncodes.

**Figura 17**

Aplicación de la capacitación para el etiquetado de alimentos.



Fuente: Foncodes.

## Anexo V – Emprendimientos identificados para el repositorio inicial de la plataforma.

Se propone una lista de emprendimientos exitosos en el departamento de Lima, provincia de Huarochirí, que cumplieron con los tres años de intervención de Haku Wiñay y que lograron la sostenibilidad de sus negocios. Estos casos de éxito, focalizados en el territorio de nuestra investigación, pueden ser utilizados como repositorio inicial y para realizar las pruebas tecnológicas de la plataforma.

Provincia	Distrito	Emprendimiento	Grupo de Interés
Huarochirí	San Juan de Tantarache	Producción y comercialización de productos lácteos	Adal Quinti
Huarochirí	San Pedro de Huancayre	Producción y comercialización de abonos orgánicos	Lombricultura San Antonio

Huarochirí	San Lorenzo de Quinti	Elaboración y comercialización de productos de artesanía	Artesanos Quiteños
Huarochirí	Santiago de Anchucaya	Producción de miel de abeja y otros derivados	Los emprendedores apícolas del vallecito ecológico de Escabanga
Huarochirí	Santiago de Anchucaya	Transformación de papa seca a base de papa nativa	Génesis

Fuente: Foncodes - Historias de éxito 2021.

## REFERENCIAS

Acuña ,A & Cusi, M. (2018) Evaluación del proyecto Haku Wiñay en las comunidades de Vicho y Chiripata del distrito de San Salvador, provincia de Calca, departamento de Cusco en el periodo 2013-2017. Universidad Andina del Cusco.

Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la Cepal. 82. 157-171.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7b6eb921-47ce-4448-86d4-65a3695b9c26/content>

Albuquerque, F. (2004). El enfoque del Desarrollo Económico Local. Buenos Aires. [https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\\_enfoque\\_del\\_0.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf)

Albuquerque, F. (2008). Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alonso, E. (2013). *Políticas para el fomento de los sectores productivos en Centroamérica* (Serie Desarrollo Productivo n° 140). Comisión Económica para

América Latina y el Caribe (CEPAL).  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/18b6a2d7-1c41-4036-ab4d-f89c074ee41b/content>

Anaya Rosales, R. H. (2018). Capital social comunitario y co-gobernanza: análisis centrado en personas de las experiencias del proyecto Sierra Productiva en los caseríos de Carnachique, Villa María y Mullamanday de La Libertad, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Andrews, C., De Montesquiou, A., Rodríguez, C., Roy, S., & Van Diesen, A. (2021). Reporte global de inclusión económica. Banco Mundial.

Artaraz, Miren. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*. 11(2), 1-6. <https://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/614/580>

Banco Mundial (2023). Resurgir fortalecidos: Evaluación de pobreza y equidad en el Perú. Oficina de Lima, Perú: Grupo Banco Mundial.

Banco de la Nación. (s.f.). *¿Qué es Inclusión Financiera?*. <https://www.bn.com.pe/inclusion-financiera/quienes-somos.asp>

Barp, L. (2008). La justicia como virtud social. *Revista del Centro Nacional de Derechos Humanos*. 3 (8). 27-56. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r28711.pdf>

Bobadilla, P y Centurión, C (2017). La Gerencia Social en la práctica. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Bobadilla, Percy (2005). "La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica". Debates en Sociología. Pontificia Universidad Católica del Perú: Departamento de Ciencias Sociales. Lima.

Bobadilla, Percy (2012). Proyectos con el enfoque del marco lógico. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Manual. pp. 21, 22.

Buelvas Espeleta, M. C., & Gonzales Laynes, W. E. (2021). Factores que están contribuyendo al éxito del Programa Haku Wiñay y su impacto en el desarrollo económico-social de las familias del distrito de Madeán de la provincia de Yauyos, Lima. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Camacho Ovalle, Abaku (2021). Impacto socioeconómico de los negocios rurales inclusivos del proyecto Haku Wiñay de Foncodes del NEC Lares, provincia de Calca, región Cusco, periodo 2015-2018. Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). 39. 149-210. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>

CEPAL (2019). Noticias. Tema: Integración y cooperación integral. Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. "Subrayan importancia de fortalecer la participación de la sociedad civil para el cumplimiento de la Agenda 2030". Consulta: 25 de octubre de 2023.

COMPAS. (2008). Desarrollo endógeno. *Revista Desarrollo Endógeno*.(13). 1-30

Diez Hurtado, A., & Correa Aste, N. (2018). Economía y desarrollo productivo en comunidades indígenas de la Amazonía Peruana. Implicancias para las políticas de superación de la pobreza (Informe de evaluación). Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. <https://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Evaluacion-Final-20-1.pdf>

DePeru.com. (s.f.). *Lupo en Lima: Centros Poblados*. <https://www.deperu.com/centros-poblados/lupo-78819>

DePeru.com. (s.f.). *Cholisa en Lima: Centros Poblados*. <https://www.deperu.com/centros-poblados/cholisa-78797>

Durand, A., Hernandez, R. y Zarate, P. (2015). Enfoque territorial para el empoderamiento de la mujer rural. Perú (Documento de trabajo n° 219). IEP; Nuevas Trenzas. <https://repositorio.iep.org.pe/server/api/core/bitstreams/5d77cc99-a7dd-42a4-861a-bf3489d07077/content>

Eizagirre, M. y Zabala, N. (2011). Investigación-Acción Participativa. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo.

El Peruano (2015). "Haku Wiñay es un ejemplo de desarrollo productivo en la región". El Peruano. Lima, 9 de noviembre. Consulta: 27 de septiembre de 2023.

Escobal, Javier y Carmen Ponce (2016). Combinando protección social con generación de oportunidades económicas. Una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).

FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. (2024). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2024: Financiación para acabar con el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición en todas sus formas*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d226ffb1-3e74-43be-aa8b-1d6e5c010c88/content>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2025, 25 de abril). *Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social*. <https://www.gob.pe/foncodes>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2024, 27 de diciembre). *Nosotros*. <https://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/nosotros>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2024, 15 de agosto). Foncodes celebra 33° aniversario: una mano amiga para los más pobres. Diario Oficial El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/250369-una-mano-amiga-para-los-mas-pobres>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2022, 9 de noviembre). Haku Wiñay/Noa Jayatai. <https://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/haku-winay>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2021). *Proyecto productivo Haku Wiñay/Noa Jayatai: Premios de buenas prácticas en gestión pública, distinciones y reconocimientos internacionales*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2073315/Libro%20Haku%20Wi%C3%B1ay.pdf>

Foncodes. (2019). Reporte Misional del Programa Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. FONCODES 03 abril al 11 de marzo 2019. San Isidro.

Foncodes (2020). Memoria Anual 2020. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Foncodes (2021). Memoria Anual 2021. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Foncodes (2022). Memoria Anual 2022. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2014). *El ABC del proyecto "Mi Chacra Emprendedora"*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/CARTILLA%20HAKU%20WINAY.pdf>

García, G. y García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-gesti%C3%B3n-para->

resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf

GeoHack. (s.f.). *Provincia de Huarochirí.*

[https://geohack.toolforge.org/geohack.php?language=es&pagename=Provincia\\_de\\_Huarochir%C3%AD&params=-11.844682\\_N\\_-76.383777\\_E\\_type:city](https://geohack.toolforge.org/geohack.php?language=es&pagename=Provincia_de_Huarochir%C3%AD&params=-11.844682_N_-76.383777_E_type:city)

Gutiérrez Carbajal, Raúl. (2019). Factores de éxito y factores limitantes del sistema de producción familiar del programa Haku Wiñay. El caso del proyecto desarrollado en el distrito de San Miguel, provincia La Mar - Ayacucho, periodo 2015 a 2017. Tesis para optar el grado académico de magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Gobierno Regional de Lima. (2025, 9 de febrero). *Ordenanza Regional N° 002-2024-CR/GRL.* Centro Nacional de Datos.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6424715/5624327-ordenanza-regional-n-002-2024-cr-grl.pdf>

Gobierno Regional de Lima (2016, enero). *Ordenanza Regional N° 007-2016.* Centro Nacional de Datos.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3495406/ORDENANZA%20REGIONAL%20N%20007-2016-CR/GRL.pdf?v=1660254259>

Heredia Heredia, Ángel (2018). Factores de éxito en la comunidad de Salinas de Guaranda, Bolívar Ecuador, que han permitido la sostenibilidad de emprendimientos comunitarios y distintas estrategias hacia un desarrollo rural inclusivo e integral. Tesis para el grado de Magister en Desarrollo Rural. Universidad Nacional de Costa Rica.

Huber, L., Hernández Asensio, R. y Zúñiga, R. (2011). Políticas de la identidad fragmentación y conflicto social en el Perú contemporáneo. Documento de trabajo. Instituto de Estudios Peruanos

Ilquimiche Albuquerque, Nancy Y. (2018). Incidencia del Proyecto Productivo Haku Wiñay en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios del distrito de Chugay. Tesis para obtener grado de maestro en Gestión Pública. Universidad César Vallejo.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Perú: Evolución de la pobreza monetaria* 2014-2023.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6578175/5558423-peru-evolucion-de-la-pobreza-monetaria-2014-2023.pdf?v=1720047420>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Evolución de la pobreza monetaria. 2010-2021* (Informe técnico). [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). Censos nacionales de población y vivienda 2007. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Censo Nacional de Población, Vivienda y Comunidades Indígenas 2017.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Censos nacionales de población y vivienda 2017. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Perfil sociodemográfico: Informe nacional. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Pobreza afectó al 25,9% de la población del país en el año 2021*. [comunicado de prensa] <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/pobreza-afecto-al-259-de-la-poblacion-del-pais-en-el-ano-2021-13572/>

Lázaro Cabello, Hernán (2012). Análisis de diseño del proyecto especial Mi Chacra Productiva y de su articulación con intervenciones públicas en ámbitos de extrema pobreza rural. Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú.

MIDIS y FONCODES. (2013). Reporte de seguimiento al Proyecto de Desarrollo Productivo “Haku Wiñay”. Lima – Perú.

MIDIS y FONCODES. (2014). Resolución de Dirección Ejecutiva Guía N. o 2-2014-FONCODES/UGOE. Guía de Ejecución de Proyectos de Desarrollo Productivos del Programa Presupuestal “Acceso a Hogares Rurales con economías de Subsistencia a Mercados Locales” Haku Wiñay.

MIDIS (2016). Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE). Estudio de evaluación de resultados del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai.

MIDIS (2017). “Haku Wiñay: Dinámicas sociales y percepciones en torno a la gestión del programa”. Documento de Trabajo elaborado por Beatriz Urquía, Julio Mayca, Elmer Guerrero y Chaska Velarde del MIDIS, Lima, Perú, pp. 32, 35. Consulta: 26 de septiembre de 2023.

MIDIS–FONCODES (2012). Cartilla de orientación El ABC del Proyecto “Mi chacra emprendedora” Haku Wiñay. Lima – Perú.

MIDIS-FONCODES (2016). Resumen Ejecutivo. Plan Operativo Institucional 2017: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Lima.

MIDIS-FONCODES, Unidad Gerencial de Fomento del Desarrollo Productivo. (2012). “Mi chacra emprendedora Haku Wiñay” - Justificación técnica. Lima - Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). Guía. Asociatividad para el Comercio Exterior.

<https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/8b465bb0-3069-4e42-8ea0-39ea2a9a9a02/content>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2016, 21 de julio). *Resolución Ministerial N° 151-2016-MIDIS*. Centro Nacional de Datos. [http://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/16056/RM\\_151\\_2016MIDIS\\_v2.pdf?v=1530723934](http://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/16056/RM_151_2016MIDIS_v2.pdf?v=1530723934)

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2013). Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social: Incluir para crecer – ENDIS. MIDIS.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2012, 18 de octubre). *Resolución Ministerial N° 190-2012-MIDIS*. Centro Nacional de Datos. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/299926/7895-rm\\_190\\_2012\\_midis.pdf?v=1706200768](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/299926/7895-rm_190_2012_midis.pdf?v=1706200768)

Ministerio de Economía y Finanzas (2018): Evaluación de diseño y ejecución presupuestal de: programas presupuestales PP 0118 “Acceso a hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales” y PP 0121 “Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercado”. Apoyo & Consultoría. Perú. Enero de 2018.

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2018, 26 de julio). *Información general sobre elecciones de representantes de gremios MYPE*. <https://transparencia.produce.gob.pe/index.php/elecciones-representantes-de-gremios-mype/informacion-general>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2022). Definición de centro poblado (Decreto Supremo N.° 012-2022-VIVIENDA). Diario Oficial El Peruano.

Municipalidad Provincial de Huarochirí. (2021, 20 de septiembre). Resolución Gerencial N.º 088-2021-GIDUR-MPH-M. Aprueba adicional de obra N.º 1 - Mayores Metrados del proyecto "Mejoramiento del servicio de información de los procesos de formalización predial para el saneamiento físico legal de la propiedad informal en seis distritos de la provincia de Huarochirí". Centro Nacional de Datos (CND). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2393679/Resoluci%C3%B3n%20Gerencial%20N%C2%B0%20088-GIDUR-MPH-M.pdf>

Municipalidad Provincial de Huarochirí. (2008). Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Huarochirí 2008 - 2018.

Narayan, D. (Ed.). (2002). *Empoderamiento y Reducción de la pobreza. Libro de consulta*. Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/413711468766496204/pdf/248000Empoderamiento.pdf>

Negrón, J., Adriazola, E., Madalengoitia, O., Reyes, A., Zapata, R., Mellisho, A. y Quintanilla, J. (2022). *Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4087439/PNDIS\\_2030.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4087439/PNDIS_2030.pdf.pdf)

Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.

Organización de las Naciones Unidas. (2022, 24 de mayo). *Objetivos de Desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Organización de las Naciones Unidas. (2020, 10 de diciembre). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Presidencia de la República. (2016, 22 de julio). *Decreto supremo. N° 007-2016-midis. Aprueba el Reglamento de la Ley N° 30435, Ley que crea el Sistema Nacional de Focalización (SINAFO)*. Diario Oficial El Peruano N° 593865. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18893/DS\\_N\\_007\\_2016\\_MIDIS.pdf?v=1530726353](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18893/DS_N_007_2016_MIDIS.pdf?v=1530726353)

Presidencia de la República. (2016, 22 de julio). *Decreto supremo N° 008-2016-MIDIS. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (SINADIS)*. Diario Oficial El Peruano N° 593870.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18893/DS\\_N\\_007\\_2016\\_MIDIS.pdf?v=1530726353](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18893/DS_N_007_2016_MIDIS.pdf?v=1530726353)

Presidencia de la República. (2013, 26 de abril). *Decreto Supremo N.º 008-2013-MIDIS: Aprueban la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer”*. Diario Oficial El Peruano N.º 493639. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18995/DS\\_008\\_2013MIDIS.pdf?v=1530726461](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18995/DS_008_2013MIDIS.pdf?v=1530726461)

Presidencia de la República. (2012, 11 de septiembre). *Ley N.º 29914. Ley que establece medidas en materia de gasto público*. Centro Nacional de Datos. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18995/DS\\_008\\_2013MIDIS.pdf?v=1530726461](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18995/DS_008_2013MIDIS.pdf?v=1530726461)

Presidencia de la República. (2012, 21 de enero). *Decreto de Urgencia N.º 001-2012. Dicta medidas extraordinarias para la ejecución de programas sociales*. Centro Nacional de Datos. <https://mef.gob.pe/en/por-instrumento/decreto-de-urgencia/8687-decreto-de-urgencia-n-001-2012/file>

Presidencia de la República. (2007, 25 de marzo). *Decreto Supremo N.º 027-2007-PCM. Presidencia del Consejo de Ministros define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional*. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18995/DS\\_008\\_2013MIDIS.pdf?v=1530726461](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18995/DS_008_2013MIDIS.pdf?v=1530726461)

Presidencia de la República. (2003, 26 de mayo). *Ley N.º 27972. Ley Orgánica de Municipalidades*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5478501/4886882-ley-orgonica-de-municipalidades.pdf?v=1700857701>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2004, 22 de diciembre). *Resolución Ministerial N.º 399-2004-PCM y Resolución Ministerial N.º 400-2004-PCM. Sistema de Focalización de Hogares y Directiva de Organización y Funcionamiento e Índice Socioeconómico de Asignación Geográfica, Ficha socioeconómica y Metodología de Cálculo del Índice de Focalización de Hogares*. Diario Oficial El Peruano. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/256772/230193\\_file20181218-16260-1x1toff.pdf?v=1545184047](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/256772/230193_file20181218-16260-1x1toff.pdf?v=1545184047)

Presidencia del Consejo de Ministros. (2023, 28 de julio). *Decreto Supremo N.º 085-2023-PCM. Política Nacional de Transformación Digital*. Diario Oficial El Peruano.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4912522/Decreto%20Supremo%20N.%C2%B0085-2023-PCM.pdf?v=1690542137>

Rosado, J., Villareal, F. y Stezano, F. (2020). *Fortalecimiento de la inclusión y capacidades financieras en el ámbito rural. Pautas para un plan de acción*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/92bcf5ba-79b9-460c-ba7e-e417ec4d34da/content>

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta.

Sen, Amartya (1983). "Los bienes y la gente". *Revista de Economía y Sociedad*, 22(3), 5–15.

Sen, Amartya (2014). *La teoría de capacidades: Desarrollo como libertad*. Editorial Fondo de Cultura Económica.

UNESCO. (2001). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversit>

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2022). *Información útil sobre Lima*. [https://www.upc.edu.pe/ciuti2022/documents/info\\_lima/informacion\\_lima\\_es.pdf](https://www.upc.edu.pe/ciuti2022/documents/info_lima/informacion_lima_es.pdf)

# ANEXOS

## Matriz de Consistencia

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables	Definición operacional	Indicador	Unidad de análisis	Fuente	Técnica	Instrumental de efectividad	Pregunta	Código
Conocer las estrategias y procesos de implementación y sostenibilidad del proyecto.	¿Cuáles fueron las estrategias y procesos de implementación y de sostenibilidad del proyecto?	1.1. Estrategias de implementación	Se refiere al conjunto integrado de actividades de sensibilización, capacitación, entrenamiento, mecanismos de difusión de información, en los centros poblados de Cholisa y Lupo.	- Número de actividades de sensibilización realizadas en el proyecto.	Manual del Proyecto	- Informes del proyecto productivo	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Cuántas actividades de sensibilización dirigidas a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo, ha desarrollado el proyecto?	RV 1.1.1.1
									¿Cuáles son los temas de sensibilización dirigidos a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo?	RV 1.1.1.2
				Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Qué tipo de actividades de sensibilización dirigidas a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo, ha desarrollado el proyecto?	S 1.1.1.1	
				Manual del Proyecto	-Informes del proyecto productivo	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Cuántas actividades de capacitación dirigidas a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo, ha desarrollado el proyecto?	RV 1.1.2.1	
								¿Cuáles son los temas de capacitación dirigidos a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo?	RV 1.1.2.2	
				Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Qué tipo de actividades de capacitación dirigidas a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo, ha desarrollado el proyecto?	S 1.1.2.1	
				Manual del Proyecto	-Informes del proyecto productivo	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Cuántas actividades de entrenamiento dirigidas a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo, ha desarrollado el proyecto?	RV 1.1.3.1	
								¿Cuáles son los temas de entrenamiento dirigidos a la Asociación	RV 1.1.3.2	

									de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo?	
				Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada		¿Qué tipo de actividades de entrenamiento dirigidas a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo, ha desarrollado el proyecto?	S 1.1.3.1
			Nivel de difusión de la Información	Beneficiarios	Familias beneficiarias del proyecto	Encuesta	Cuestionario		Desde su perspectiva, ¿a cuántos beneficiarios llegó la información?	E 1.1.1.1
								¿Qué tan comprensible fue la información para los beneficiarios del proyecto?	E 1.1.1.2	
								¿Que medios han utilizado para proporcionarles la información?	E 1.1.1.3	
								¿Cuáles son los cambios o mejoras en su comunidad como resultado de la información difundida?	E 1.1.1.4	
				Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada		¿Cómo se comunica la información sobre el proyecto a los miembros de la comunidad?	S 1.1.4.1
								¿Con qué frecuencia se actualiza la comunidad sobre el progreso del proyecto?	S 1.1.4.2	
								¿Qué canales de comunicación se utilizan para difundir la información?	S 1.1.4.3	
								¿Cómo se asegura que la información sea accesible y comprensible para todos los miembros de la comunidad?	S 1.1.4.4	
		- Tipo de materiales de capacitación.	Gestores	- Informes del proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental		¿Qué tipo de materiales de capacitación dirigidos a la Asociación de productores agropecuarios, agroindustriales de Cholisa-Lupo, ha desarrollado el proyecto?	RV 1.1.5.1	
				Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada		¿Cómo se utilizan los materiales de capacitación en el proyecto?	S 1.1.5.1	

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables	Definición operacional	Indicador	Unidad de análisis	Fuente	Técnica	Instrumental de efectividad	Pregunta	Código
-----------------------	----------------------------	-----------	------------------------	-----------	--------------------	--------	---------	-----------------------------	----------	--------

Conocer las estrategias y procesos de implementación y sostenibilidad del proyecto.	¿Cuáles fueron las estrategias y procesos de implementación y de sostenibilidad del proyecto?	1.2. Estrategias de Sostenibilidad	Implica la implementación de un Comité Local de Gestión, desarrollo de Buenas Prácticas, el Plan de Asistencia Técnica Especializada para emprendimiento Rural.	Institucionalización de un Comité Local de Gestión	Plan de Asistencia Técnica Especializada	- Informes del Plan de Asistencia Técnica Especializada	Revisión documental	Ficha de revisión documental	¿Cuáles son los roles y atribuciones de las personas que conforman el Comité Local de Gestión?	RV 1.2.1.1
				- Número de hombres y mujeres integrantes del Comité Local de Gestión	Plan de Asistencia Técnica Especializada	- Informes del Plan de Asistencia Técnica Especializada	Revisión documental	Ficha de revisión documental	¿Cuántos hombres y mujeres miembros del Comité Local de Gestión, han sido considerados para la capacitación en el proyecto?	RV 1.2.2.1
				- Número de hombres y mujeres que participan en el Comité Local de Gestión	Plan de Asistencia Técnica Especializada	- Informes del Plan de Asistencia Técnica Especializada	Revisión documental	Ficha de revisión documental	¿Cuántos hombres y mujeres miembros del Comité Local de Gestión, han participado en las capacitaciones en el proyecto?	RV 1.2.3.1
				Áreas de capacitaciones para la sostenibilidad.	Plan de Asistencia Técnica Especializada	- Informes del Plan de Asistencia Técnica Especializada	Revisión documental	Ficha de revisión documental	¿Cuáles fueron las Buenas Prácticas implementadas en el área Logística?	RV 1.2.4.1
									¿Cuáles fueron las Buenas Prácticas implementadas en el área Comercial?	RV 1.2.4.2
¿Cuáles fueron las Buenas Prácticas implementadas en el área Administrativa Financiera?	RV 1.2.4.3									

Conocer las estrategias y procesos de implementación y sostenibilidad del proyecto.	¿Cuáles fueron las estrategias y procesos de implementación y de sostenibilidad del proyecto?	1.3. Procesos de Implementación	Implica saber cómo y en qué medida se desarrolla el Plan de Asistencia Técnica Especializada para la elaboración de derivados lácteos, el	Capacidades para la Elaboración de derivados Lácteos	Plan de Asistencia Técnica	Memoria Anual Plan de Asistencia Técnica	Revisión documental	Ficha de revisión documental	¿Cómo ha contribuido el programa en el desarrollo de conocimientos técnicos para la elaboración de derivados lácteos, se le brindaron entrenamientos, herramientas o instrumentos?	RV 1.3.1.1
					Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Qué habilidades específicas relacionadas con la producción de derivados lácteos han adquirido los miembros de la asociación?	S 1.3.1.1

			Emprendimiento Rural y la administración de negocio.					¿Cómo ha influenciado el programa en las capacidades de los miembros de la asociación para la elaboración de productos lácteos?	S 1.3.1.2
			Constitución del Comité y/o Empresa	Plan de Asistencia Técnica Especializada	Informe del Plan de Asistencia Técnica Especializada	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Cómo ha evolucionado la estructura del comité de la asociación desde el inicio del programa Haku Wiñay?	RV 1.3.2.1
				Beneficiarios	Familias beneficiarias del proyecto	Encuesta	Cuestionario	¿Qué responsabilidades ha asumido el comité de la asociación durante el programa?	E 1.3.1.1
								¿Cuántos miembros conforman el comité de la asociación?	E 1.3.1.2
								¿Cómo se seleccionaron a los miembros del comité de la asociación?	E 1.3.1.3
								¿Qué medidas se han implementado para incentivar la participación equitativa en el comité?	E 1.3.1.4
							¿Qué apoyo ha brindado el programa Haku Wiñay para fortalecer las capacidades de gestión del comité?	E 1.3.1.5	
			Buenas Prácticas de Gestión	Objetivos del Plan de Asistencia Técnica	Memoria Anual Plan de Asistencia Técnica	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Qué estrategias se han utilizado para mejorar las prácticas de gestión de la asociación?	RV 1.3.3.1
								¿Qué cambios tangibles se han observado en la asociación de productores en sus prácticas de gestión?	RV 1.3.3.2
			Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Qué medidas se han implementado durante la intervención del programa para el desarrollo de buenas prácticas de gestión?	S 1.3.2.1	
							¿En qué medida se han establecido procedimientos claros y eficientes para la administración de recursos, toma de decisiones y gestión en general de la producción de lácteos?	S 1.3.2.2	

							¿Cómo se comparan las prácticas de gestión actuales de la asociación con los estándares de buenas prácticas de gestión en el sector lácteo en organizaciones similares?	S 1.3.2.3	
				Beneficiarios	Familias beneficiarias del proyecto	Encuesta	Cuestionario	¿A cuántos miembros de la asociación se han capacitado en habilidades de gestión?	E 1.3.2.1
								¿Cómo ha contribuido el programa en el fortalecimiento de capacidades de gestión de la asociación?	E 1.3.2.2
			Número de personas que participan en las actividades de sensibilización	Manuel del Proyecto	Informes de Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Cuántos hombres y mujeres participaron en las actividades de sensibilización del programa?	RV 1.3.4.1
				Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Cómo se incentivó la participación de los comuneros a dichas actividades?	S 1.3.3.1
			Número de personas que participan en las actividades de capacitación	Manuel del Proyecto	Informes de Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Cuántos hombres y mujeres participaron en las actividades de sensibilización del programa?	RV 1.3.5.1
				Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Cuáles fueron las medidas de control de asistencia y participación para las actividades de capacitación?	S 1.3.4.1
			Número de personas que participan en las actividades de entrenamiento	Manuel del Proyecto	Informes de Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Cuántos hombres y mujeres participaron en las actividades de sensibilización del programa?	RV 1.3.6.1
				Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Cuáles fueron las medidas de control de asistencia y participación para las actividades de entrenamiento?	S 1.3.5.1

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables	Definición operacional	Indicador	Unidad de análisis	Fuente	Técnica	Instrumental de efectividad	Pregunta	Código	
Determina los logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico.	¿Cuáles son los logros del proyecto en términos de desarrollo social y económico?	3.1. Logros del Proyecto en el Desarrollo Social	Se refiere a la mejora de las condiciones de vida de los miembros de la Asociación. Particularmente en los siguientes componentes: educación, acceso a servicios básicos (salud, agua, luz e internet) y conocimiento de los beneficios de asociarse con integrantes de la comunidad.	Número de productores capacitados	Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Cuántos productores han completado con éxito la capacitación?	S 3.1.1.1	
										¿Cómo se ve reflejado el éxito de la capacitación en el desarrollo social de la comunidad?	S 3.1.1.2
				Número de familias que tienen acceso a servicios básicos	Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Cuántas familias en la comunidad tienen acceso a agua potable segura y continua?	S 3.1.2.1	
									¿Cuántas viviendas disponen de conexión a la red eléctrica?	S 3.1.2.2	
									¿Cuántas familias cuentan con servicios sanitarios adecuados, como alcantarillado o sistemas sépticos?	S 3.1.2.3	
									¿Cuántas familias tienen acceso a educación primaria y secundaria para sus hijos?	S 3.1.2.4	
		¿Cuántas familias tienen acceso a servicios de salud básicos y atención médica regular?	S 3.1.2.5								
		Número de familias que conforman organizaciones y/o alianzas	Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Cuántas familias en la comunidad son miembros activos de organizaciones y/o alianzas enfocadas en el desarrollo social?	S 3.1.3.1			
							¿Qué tipo de organizaciones y/o alianzas han formado o se han unido las familias y con qué propósitos?	S 3.1.3.2			
							¿Cómo ha beneficiado la participación en estas organizaciones o alianzas al desarrollo social de sus miembros y de la comunidad en general?	S 3.1.3.3			
		3.2. Logros del Proyecto en el	Se refiere al incremento de los ingresos de los miembros	Número de familias que incrementan sus ingresos	Beneficiarios	Familias beneficiarias del proyecto	Encuesta	Cuestionario	Desde su perspectiva ¿en qué grado ha experimentado un aumento en sus ingresos desde la implementación del proyecto?	E 3.2.1.1	

		Desarrollo Económico	de la Asociación, mayor producción (de leche o derivados) y diversificación de fuentes de ingresos.						¿Cómo ha mejorado este incremento en los ingresos su calidad de vida y capacidad de ahorro?	E 3.2.1.2					
									¿En qué porcentaje han aumentado sus ingresos desde el inicio del proyecto?	E 3.2.1.3					
									¿Qué actividades o componentes del proyecto creen que han contribuido más al aumento de sus ingresos?	E 3.2.1.4					
									Informe del proyecto	Informe del proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documental	¿Cuántas familias lograron incrementar sus ingresos a raíz de la intervención del programa?	RV 3.2.1.1	
									Número de familias que incrementan su producción	Beneficiarios	Familias beneficiarias del proyecto	Encuesta	Cuestionario	¿Cuántas familias incrementaron su producción de productos lácteos y derivados?	E 3.2.2.1
														¿Cuánto fue la variación en el volumen de producción a raíz de la intervención del programa?	E 3.2.2.2
				¿Cuántas familias han reportado mejoras o eficiencias en su capacidad productiva?	E 3.2.2.3										
				Número de familias que diversifican su fuente de ingreso	Beneficiarios	Familias beneficiarias del proyecto	Encuesta	Cuestionario	¿Cómo se ha diversificado la fuente de ingresos?	E 3.2.3.1					
									Actualmente, ¿Con cuántas fuentes de ingresos cuenta usted?	E 3.2.3.2					
				Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Cómo se ve diversificada la fuente de ingresos de las familias beneficiarias del proyecto?	S 3.2.1.1						

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables	Definición operacional	Indicador	Unidad de análisis	Fuente	Técnica	Instrumental de efectividad	Pregunta	Código
Conocer en qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores con el proyecto.	¿En qué medida el proyecto logró satisfacer las necesidades y expectativas de los productores?	4.1. Satisfacción de Necesidades	Se refiere al grado de aceptación o rechazo que perciben los productores sobre la satisfacción de sus necesidades	Nivel de satisfacción de necesidades de los productores	Beneficiarios	Familias beneficiarias del proyecto	Encuesta	Cuestionario	Desde su perspectiva ¿En qué medida el proyecto cumplió con satisfacer las necesidades de desarrollo en su familia?	E 4.1.1.1
									¿En qué medida siente que el proyecto ha cubierto las necesidades básicas de su familia?	E 4.1.1.2
									¿Qué impacto ha tenido el proyecto en su calidad de vida y la de su familia?	E 4.1.1.3
									¿En qué grado considera que los servicios y beneficios proporcionados por el proyecto son adecuados y accesibles?	E 4.1.1.4
									¿Cómo ha influido el proyecto en su percepción de bienestar y progreso a largo plazo?	E 4.1.1.5
									¿Qué necesidades adicionales cree que deberían ser abordadas en futuros proyectos?	E 4.1.1.6
					Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	Desde su perspectiva, ¿cuál es el nivel general de satisfacción de las familias beneficiarias con los resultados del proyecto?	S 4.1.1.1
									¿Qué indicadores utilizan para medir la satisfacción de las necesidades de las familias?	S 4.1.1.2
									¿Cuáles han sido los principales logros del proyecto en términos de satisfacer las necesidades de las familias?	S 4.1.1.3
									¿Qué desafíos han enfrentado para satisfacer las necesidades de las familias?	S 4.1.1.4
									¿En qué áreas cree que el proyecto podría mejorar para aumentar la satisfacción de las familias?	S 4.1.1.5
									¿Cómo han recopilado y analizado la retroalimentación de las familias beneficiarias?	S 4.1.1.6
									¿Qué estrategias han implementado para mejorar la satisfacción de las necesidades de las familias?	S 4.1.1.7

									¿En qué medida el proyecto ha cumplido con las expectativas que tenía su familia al inicio?	E 4.1.2.1
									¿Qué aspectos del proyecto han superado sus expectativas?	E 4.1.2.2
									¿Qué aspectos del proyecto no cumplieron sus expectativas?	E 4.1.2.3
									Desde su perspectiva, ¿En qué medida ha influido el proyecto en la mejora de su calidad de vida y la de su familia?	E 4.1.2.4
									Desde su perspectiva, ¿En que medida considera que los objetivos del programa han respondido a las expectativas de la comunidad?	E 4.1.2.5
									¿Qué cambios positivos ha observado en su comunidad como resultado del proyecto?	E 4.1.2.6
									¿Qué áreas del proyecto cree que necesitan mejoras para satisfacer mejor sus expectativas?	E 4.1.2.7
									¿Qué le gustaría que se incluyera en futuros proyectos para satisfacer mejor las expectativas de su familia?	E 4.1.2.8
		4.2. Satisfacción de Expectativas	Se refiere al grado de aceptación o rechazo que perciben los productores sobre la satisfacción de sus expectativas	Nivel de satisfacción de expectativas de los productores	Beneficiarios	Familias beneficiarias del proyecto	Encuesta	Cuestionario		
					Gestores	Gestores miembros del equipo técnico del proyecto	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada	¿Qué métodos o herramientas han utilizado para medir la satisfacción de las expectativas de las familias?	S 4.2.1.1
									¿Cómo han gestionado las expectativas de las familias durante la implementación del proyecto?	S 4.2.1.2
									¿Qué estrategias han implementado para asegurar que las expectativas de las familias se alineen con los objetivos y capacidades del proyecto?	S 4.2.1.3
									¿En qué áreas ven la necesidad de ajustes o mejoras para aumentar la satisfacción de las expectativas en futuros proyectos?	S 4.2.1.4
									¿Cuáles han sido los principales desafíos del proyecto en relación con las expectativas de las familias?	S 4.2.1.5

