

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



"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

AUTOR

ING. RAUL GUTIERREZ CARBAJAL

ASESOR

MAG. CARLOS TORRES HIDALGO

NOVIEMBRE, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación busca establecer si el primer componente del *Programa Haku Wiñay* denominado “Sistema de Producción Familiar” desarrollado en la provincia de San Miguel, departamento de Ayacucho, fue congruente con las políticas de Inclusión Económica promovido por FONCODES, versus las necesidades de la población. La base de este componente se centra en la dotación de activos productivos y asistencia técnica que están orientados a fortalecer el capital humano y social de los hogares para el desarrollo de capacidades campesinas y la generación de ingresos sostenibles, vinculados a la seguridad alimentaria y a la agricultura sostenible.

La política social del *Programa Haku Wiñay* está catalogado como exitoso en la lucha contra la pobreza y extrema pobreza en comunidades rurales; conocer las bondades y las limitaciones de esta política pública es fundamental para la gerencia social, con el fin de lograr lecciones y proponer mejoras para el fortalecimiento de experiencias similares en otras zonas del país.

Las técnicas de investigación empleadas en la etapa de campo, fueron: las Entrevistas Semi Estructuradas, el Focus Group y la Observación Participante.

El paquete tecnológico propuesto por el *Programa Haku Wiñay*, fue apropiado a las necesidades de los participantes, que demostraron satisfacción y valores cívicos por participar; sin embargo, no atendieron las necesidades del total de la población. El éxito del programa radica en la entrega del paquete completo, dentro de los cuales comprende el sistema de riego tecnificado que optimiza el uso del agua en épocas de estiaje. La percepción de la población en general es que el paquete tecnológico no tuvo el efecto esperado en la solución de los problemas productivos de toda la población; prevaleció la injerencia y oportunidad de financiamiento de Perú LNG para la atención de los afectados del proceso constructivo.

Un ejemplo notable es la comunidad de Cochas, 5 veces más grande que las otras comunidades, dónde sólo la tercera parte de la población se vio beneficiada, el resto clama hasta la fecha ser atendidos; tampoco se entregó el paquete completo a las otras poblaciones, sobre todo, el sistema de riego tecnificado — un serio error en términos de justicia y derechos humanos, que no reducen las brechas de pobreza y exclusión social —.

De este modo, se evidencia la necesidad de mejorar los mecanismos y procesos de gestión, con enfoque sistémico y de sostenibilidad, permitiendo plantearse las acciones correctivas de orden técnico, financiero, estratégico, social, etc.; articulándose las propuestas con los problemas y necesidades de la población.

EXECUTIVE SUMMARY

This research seeks to establish whether the first component of the *Haku Wiñay Program* called “*Family Production System*” developed in the province of San Miguel, department of Ayacucho, was consistent with the Economic Inclusion policies promoted by FONCODES, versus the needs of the population. The basis of this component focuses on the provision of productive assets and technical assistance that are aimed at strengthening the human and social capital of households for the development of peasant capacities and the generation of sustainable income, linked to food security and agriculture sustainable.

The social policy of the *Haku Wiñay Program* is classified as successful in the fight against poverty and extreme poverty in rural communities; knowing the benefits and limitations of this public policy is essential for social management, in order to achieve lessons and propose improvements to strengthen similar experiences in other areas of the country.

The research techniques used in the field stage were: Semi Structured Interviews, Focus Group and Participant Observation.

The technological package proposed by the *Haku Wiñay Program* was appropriate to the needs of the participants, who demonstrated satisfaction and civic values for participating; however, they did not meet the needs of the total population. The success of the program lies in the delivery of the complete package, within which it includes the technified irrigation system that optimizes the use of water in times of dryness. The perception of the population in general is that the technological package did not have the expected effect in solving the productive problems of the entire population; Peru LNG prioritized the interference and financing opportunity for the attention of those affected by the construction process.

A notable example is the community of Cochas, 5 times larger than the other communities, where only one third of the population was benefited, the rest is still claiming to date to for the benefits; nor were the complete package delivered to the other towns, especially the technified irrigation system — a serious error in terms of justice and human rights, which do not reduce the gaps in poverty and social exclusion —.

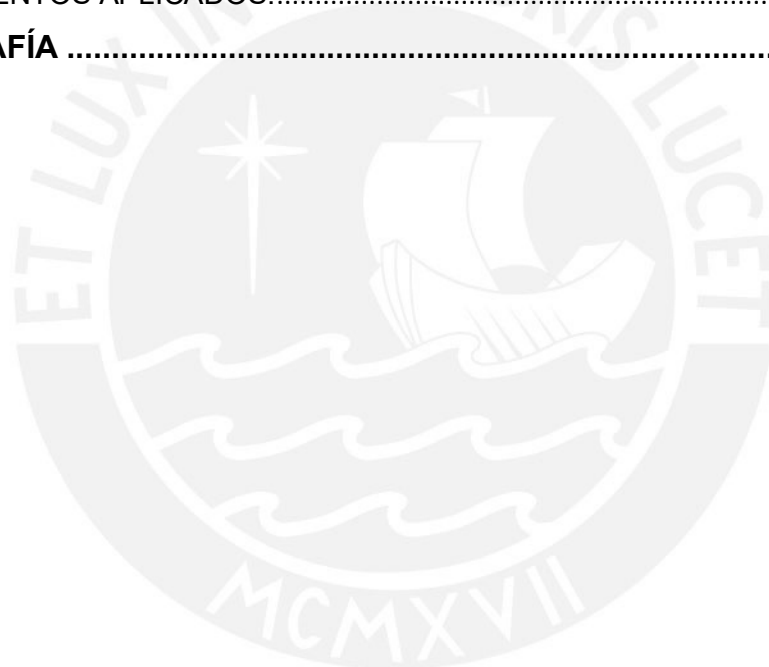
In this way, the need to improve management mechanisms and processes is evidenced, with a systemic and sustainability approach, allowing to consider the corrective actions of a technical, financial, strategic, social, etc.; articulating the proposals with the problems and needs of the population.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	2
Executive Summary	3
Siglas y Abreviaturas	7
Agradecimientos	8
Dedicatorias	9
Introducción	10
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN	17
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3. Justificación.....	20
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL	23
2.1 Marco contextual social y normativo	23
2.1.1 Contexto social.....	23
2.1.2 Contexto normativo.....	28
2.2 Síntesis de Investigaciones relacionadas.....	34
2.3 Marco Teórico	41
2.3.1 Enfoques.....	41
2.3.2 Conceptos Principales.....	42
CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO	52
3.1 Estrategia Metodológica.....	52
3.1.1 Determinación y fundamentación de la estrategia metodológica de investigación:	52
3.2 Diseño muestral.	56
3.2.1 Determinación de la muestra a utilizar en el trabajo de investigación:	56
3.2.2 Tipo de muestra	56
3.2.3 Población objetivo - Universo	56
3.2.4 Método de muestreo.....	57
3.2.5 Método de selección de los elementos de la muestra.....	57
3.3 Variables e indicadores	59
3.3.1 Formulación y definición de las Variables e indicadores.....	62
3.3.2 Técnicas de recolección utilizado.....	63
3.4 Unidad de análisis.....	64
3.5 Fuentes de información	64

3.6 Procedimientos de información	65
3.6.1 Procedimiento de levantamiento de datos.....	65
3.6.2. Procesamiento de datos.....	68
3.6.3. Procedimiento de análisis de información (Indicadores y triangulación	69
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS.	71
4.1 Factores que fortalecen o limitan la implementación del Sistema de Producción Familiar.....	71
4.1.1 Paquete de tecnología de producción.	73
4.1.2 Institucionalidad alineada a la solución del problema local.....	75
4.1.3 Percepción de bienestar familiar.	83
4.1.4 Efectos de la variación de precios de productos en el mercado.	88
4.1.5. Efectos del cambio climático en la producción familiar.	93
4.1.6 Interculturalidad en la interrelación.	97
4.1.7 Presencia de programas sociales en la zona.....	99
4.1.8: Fortalecimiento organizacional en la implementación del programa.	106
4.2 Participación de los usuarios en el proceso de implementación y gestión del programa.....	112
4.2.1 Participación de los usuarios en el proceso de implementación.	113
4.2.2 Compromiso de los usuarios con el programa.....	119
4.3 Valoración de los usuarios y demás actores sociales, respecto a los sistemas de producción familiar Haku Wiñay.	122
4.3.1 valoración de los usuarios y demás actores, del impacto de los sistemas de producción familiar.	124
4.4 Calidad de los sistemas de comunicación y transparencia en la implementación del programa.....	129
4.4.1 Comunicación establecida entre los actores.....	131
4.4.2 Transparencia en el manejo financiero.....	133
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	139
5.1 Conclusiones.....	139
5.1.1 Con respecto a los factores que fortalecen o limitan la implementación del Sistema de Producción Familiar.	139
5.1.2 Respecto a la participación de los usuarios en el proceso de implementación y gestión del programa.	140
5.1.3 Respecto a la valoración de los usuarios y demás actores sociales, respecto a los sistemas de producción familiar Haku Wiñay.	140
5.1.4 Respecto a la calidad de los sistemas de comunicación y transparencia en la implementación del programa.	141
5.2 <i>Recomendaciones</i>	142

CAPITULO VI: PROPUESTA APLICATIVA.....	146
6.1 Título de la propuesta.....	146
6.2 Descripción de la propuesta.....	146
6.2.1 Resultados esperados con indicadores de evidencia.....	147
6.2.2 Objetivos.....	148
6.2.3 Descripción de las acciones correctivas.....	148
6.3 Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva	149
6.4 Organización	154
6.5 Recursos para la implementación y operación.	156
ANEXOS:	159
MATRIZ N° 1: MATRIZ METODOLÓGICA O MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA TESIS	159
INSTRUMENTOS APLICADOS:.....	162
BIBLIOGRAFÍA	183



SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGRORURAL:	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural.
CENAGRO	: Censo Nacional Agropecuario.
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPES	: Centro Peruano de Estudios Sociales
DGSE	: Dirección General de Seguimiento y Evaluación – MIDIS.
FAO	: Organiz. de las Naciones Unidas para la Aliment. y la Agricultura.
FONCODES	: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.
FONIE	: Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales - MIDIS
GRADE	: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
IICA	: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
MARENASS	: Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
MIDIS	: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
MINAGRI	: Ministerio de Agricultura y Riego.
NE/NEC	: Núcleo Ejecutor / Núcleo Ejecutor Central.
ODM/ODS	: Objetivos de Desarr. del Milenio/Objetivos de Desarr. Sostenible.
OIT	: Organización Internacional del Trabajo.
ONU	: Organización de la Naciones Unidas.
PACFO	: Prog. de Aliment. Complement. para Grupos de Mayor Riesgo.
LNG	: Liquefied Natural Gas (Gas Natural Licuefactado).
PRODERM	: Proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones.
PRONAA	: Programa Nacional de Asistencia Alimentaria.
PUCP	: Pontificia Universidad Católica del Perú.
RED	: Racimos Estratégicos de Desarrollo
SENASA	: Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SINAFO	: Sistema Nacional de Focalización.
SISFHO	: Sistema de Focalización de Hogares.
SPF	: Sistema de Producción Familiar.
SPSS	: Paquete Estadístico para Ciencias Sociales
UGPP	: Unidad de Gestión de Proyectos Productivos – FONCODES.
VRAEM	: Valle del Rio Apurímac, Ene y Mantaro

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida y fortaleza para culminar mi maestría.

Mis sinceros agradecimientos a la Escuela de Posgrado de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP y a todos los profesores que contribuyeron en mi formación profesional.

Mi especial agradecimiento al profesor Carlos Torres Hidalgo, por su acertada asesoría y acompañamiento en la culminación del presente trabajo de investigación.

Al profesor Seville Inocente Osorio, quien me acompañó en el inicio de la investigación; y al profesor Javier Alejandro Pineda Medina por sus acertados alcances.

Mi inmensa gratitud a mi esposa y mis hijos, por su tolerancia y aliento para culminar mi tesis. Y a mis queridos padres por su sabiduría y ejemplo.

Mi reconocimiento a las autoridades de la comunidad de Cochas del distrito de San Miguel, por permitirme recabar toda la información de campo, especialmente a Pedro Luján Huicaña y esposa.

DEDICATORIAS

Con cariño a mis padres Gualberto y Zoila.

Con amor a mi esposa María.

A mis amados hijos: Lady, Raúl e Ingrid.

A todas las familias del campo que labran la tierra con sacrificio, para tener sobre la mesa el fruto de su esfuerzo por la seguridad alimentaria.

A las acertadas políticas públicas del Estado, que velan por los intereses de los más pobres.

INTRODUCCIÓN

Haku Wiñay, es un programa del FONCODES, que se ejecuta en el marco de la política social: *Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social* del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS, se ha perfilado a intervenir en los hogares en situación de extrema pobreza y a mejorar los ingresos de manera autónoma, priorizando la valoración de los recursos de la zona, la participación de los diferentes actores, bajo un enfoque de desarrollo rural territorial.

Las intervenciones del programa “**Haku Wiñay** son focalizadas y duran 2 años. El Programa, contribuye al desarrollo de la actividad productiva e incorpora a las familias a la dinámica de la economía local y regional. Impulsa el desarrollo desde abajo, estimula las iniciativas locales e involucra la participación de todos los actores sociales para el empleo de la diversidad ecológica, los recursos naturales, la cultura y lo social como una palanca de desarrollo. El programa se asocia a la seguridad alimentaria e inserta a los usuarios en el mercado con justicia. Por consiguiente, responde a los retos del desarrollo ambiental sostenible, interculturalidad, desarrollo endógeno territorial, justicia y derechos humanos.

El programa Haku Wiñay, como modelo de desarrollo productivo representa una versión mejorada. Se inicia en Ayacucho el 2012 con dos proyectos pilotos en los distritos de Vinchos y Chuschi, recogiendo diversas experiencias de programas de desarrollo productivo que precedieron. El programa cuenta con 4 componentes de desarrollo: 1) Sistema de producción familiar, 2) Vivienda saludable, 3) Promoción de negocios rurales inclusivos y, 4) Fomento de las capacidades financieras.

Haku Wiñay constituye un modelo interesante de investigación para la gerencia social, porque tiene como punto de partida los enfoques y planteamientos de las Naciones Unidas que engloba conceptos de *desarrollo humano sostenible, seguridad alimentaria, bienestar, calidad de vida, derecho humano, interculturalidad, desarrollo ambiental sostenible*, etc., que responden a los desafíos del desarrollo y trasciende la rentabilidad económica y la rentabilidad social. Lo que constituye una oportunidad para la investigación, porque

representan modelos de desarrollo a ser replicados o fortalecidos por la gerencia social en contextos similares.

La modalidad de la tesis elegida fue el **Análisis de la Política Social**, referido al Programa Haku Wiñay. La elección del programa como motivo de investigación, respondió en primer lugar, a la mención de “*Programas y Proyectos de Desarrollo*” de la maestría en Gerencia Social; en segundo lugar, porque es un proyecto exitoso en la lucha contra la pobreza y extrema pobreza, que tiene como pilares de gestión a comunidades con altos índices de pobreza, como es el caso de la localidad de San Miguel. Por lo tanto, conocer las bondades y las limitaciones de esta política pública, es fundamental para la gerencia social, porque permiten contribuir al fortalecimiento del programa para replicarse en comunidades vulnerables en condiciones de desigualdad y exclusión social.

El trabajo de investigación se enfocó en el componente de “**Fortalecimiento del Sistema de Producción Familiar Rural**”, que extendió tecnologías de riego por aspersión, biohuertos, cultivo de pastos, módulos de crianza de cuyes y gallinas de postura, módulos de crianza tecnificada de ovinos y abonos orgánicos, en 4 comunidades del distrito de San Miguel, provincia de La Mar, Ayacucho; que responden a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1, 2 y 8 de las Naciones Unidas.

El Proyecto intervino entre el periodo 2015 al 2017, en las comunidades de Cochabamba, Putacca, Pampahuaylla y Allpacorral, logrando atender a 155 hogares, bajo una triple alianza entre las comunidades organizadas, Perú LNG y el Estado.

Con el estudio se orientó a investigar los factores de éxito y los factores limitantes del Sistema de Producción Familiar del Programa Haku Wiñay, analizando la participación de los usuarios en el proceso de implementación y gestión del programa, la valoración de los usuarios y demás actores sociales respecto a los Sistemas de Producción Familiar, y la calidad de los sistemas de comunicación y transparencia en la implementación del programa.

Los factores de éxito más resaltantes fueron: a) el interés de los usuarios, la transferencia de capacitaciones y tecnologías vistas como exitosas, la relación **intercultural** en el idioma quechua, etc., contribuyeron al incremento de la productividad y mejora de los niveles de ingreso, pero, no al nivel esperado, de

un programa exitoso que contribuye a la solución de los problemas productivos y corrobora los aciertos de la política de Estado en la inclusión económica; **b)** las tecnologías empleadas están directamente asociadas a la **seguridad alimentaria** y a la generación de ingresos a corto plazo; **c)** la satisfacción de usuarios por participar en el programa, corrobora los valores cívicos para asumir compromisos con los programas sociales y el deseo de asimilar nuevas tecnologías; **d)** el sistema de producción familiar representa una **f fuente de empleo** para los usuarios, porque permite **reinsertarse a las familias a la dinámica económica**, sin necesidad de migrar a las grandes ciudades; e) la comunicación horizontal y respetuosa de los operadores con los usuarios, generó un ambiente de aceptación, empatía y confort; **f)** la calidad de los materiales adquiridos justifica la inversión, sin embargo, el manejo no fue transparente.

Entre los factores que limitaron el Sistema de Producción Familiar, se encontraron: **a)** la **falta de participación** en el planteamiento del proyecto, éste nace de la oportunidad de financiamiento de la empresa Perú LNG, cubriendo sólo al 48% de las familias que corresponderían a la lista de afectados de la empresa, demostrándose de esta forma, la falencia del modelo de gestión con respecto al **desarrollo endógeno territorial**, en ese sentido, el paquete tecnológico no tuvo la injerencia esperada en la solución de los problemas productivos de toda la población, porque tampoco logró atenderse a todos los usuarios con el sistema de riego tecnificado, que representa el principal eje que articula a todas las actividades; **b)** los usuarios percibieron perder tiempo, esfuerzos y recursos financieros, al participar en diferentes programas sociales al mismo tiempo, sobre todo con aquellos considerados menos importantes (Cuna Más y el Vaso de Leche), permitiendo sugerirse la articulación en uno sólo; c) la satisfacción de los usuarios por la implementación de los módulos de riego tecnificado, se vio afectada por la disconformidad de otro grupo de usuarios por la falta de atención al resto de familias con similares necesidades y niveles de pobreza, evidenciándose una falencia en la gestión en **términos de justicia y derechos humanos**, dado a que el proyecto no redujo con igualdad las **brechas de pobreza, la vulnerabilidad, la exclusión social** y los riesgos sociales del contexto.

La investigación termina planteando algunas recomendaciones y propuestas con acciones correctivas, para mejorar el desarrollo de las capacidades de gestión y la diversificación de ingresos de las familias en situación de extrema pobreza.

Con los resultados de la investigación se espera: **a)** Encontrar soluciones para la obligatoriedad de entrega del paquete tecnológico de forma completa para toda las familias, para lograr la sostenibilidad del proceso productivo, ya que el objetivo institucional de Haku Wiñay es desarrollar las capacidades productivas y fortalecer los emprendimientos rurales locales; dado a que la población no usuaria hasta ahora reclama la ampliación del programa para los que faltan; al respecto KYMLICKA (1996) señala que “la verdadera igualdad exige derechos iguales para cada individuo sin tener en cuenta la raza o la etnicidad”. **b)** Las innovaciones tecnológicas del paquete tecnológico productivo proporcionado por Haku Wiñay se adecuaron a las condiciones económicas, sociales, culturales y agroecológicas de la zona, adaptándose al cambio climático; demostrándose que el *módulo de riego tecnificado sea considerado* la innovación tecnológica más productiva ligado a la optimización del uso del agua, principal eje productivo al que se articulan las otras actividades que se institucionalizaron en Haku Wiñay. **c)** Los proyectos trazados sin la participación de la población o sin considerar las verdaderas necesidades de las comunidades de extrema pobreza, terminan desvirtuando las propuestas de desarrollo; los problemas emergen por el descontento de las familias no atendidas. **d)** Es preciso mejorar la gestión de los proyectos, incorporando a las Juntas Directivas de las comunidades en el trabajo articulado y tripartito entre NE/NEC y FONCODES, los problemas productivos de la comunidad y sus necesidades, es también preocupación de la Junta Directiva comunal, por lo tanto, es importante no soslayarla. **e)** Es necesario velar por el desarrollo transparente de los proyectos sociales y promover la vigilancia participativa del manejo financiero con rendiciones públicas, propiciando un sentimiento de empoderamiento de las tecnologías. **f)** Es necesario fiscalizar cualquier forma de convenio tripartita de los proyectos, aun concurra financiamiento por cualquier fuente financiera; y se respete en grado supremo las políticas inclusivas y las estrategias de intervención del programa Haku Wiñay en todas las comunidades focalizadas, sin excluir a ninguna familia. **g)** Queda demostrado que el objetivo de las políticas sociales es

salvaguardar la inclusión social y reducir las inequidades sociales sin excepción.

h) Se ha comprobado la importancia del rol que cumple el "Yachachiq" en el desarrollo del proyecto; por lo tanto, es preciso que estos sean directamente de la comunidad, dado a que tienen los mismos valores culturales y la lengua local, además estarán siempre involucrados con la problemática productiva de su comunidad, garantizando la sostenibilidad del proyecto al término éste; tema que no fue respetado. **i)** La obligatoriedad de transferencia del proyecto a los gobiernos locales, debe estar garantizado por las políticas sociales del Estado, la eficiente articulación del proyecto al término de éste, permitirá mejorar los niveles de vida de los habitantes. **j)** La articulación de Haku Wiñay con Qali Warma y el Vaso de Leche, contribuiría a mitigar las *fluctuaciones e impactos de los precios de los productos en chacra; permitiéndoles cubrir a la vez las demandas de productos con calidad nutritiva para las raciones alimenticias de estos programas.* **k)** Existe la necesidad de trabajar en consenso con las instituciones a fines, para que los sistemas de cooperación y participación se desarrolle con "enfoque de cogestión", con normas y reglas claras, evitando la fragmentación social, la duplicidad de esfuerzos, la descoordinación y desconfianza entre sectores con objetivos compartidos, como por ejemplo: el Programa JUNTOS, MINAGRI, AGRORURAL y los Gobiernos Locales. **l)** La teoría de cambio que plantea el MIDIS es coherente, sin embargo, no se demostraron cambios favorables en todas las familias, puesto que no se atendieron a todos o en su defecto no se entregaron el paquete tecnológico completo a los usuarios. **ll)** Es importante involucrar a la población en todo el proceso del proyecto, desde la identificación y análisis de los problemas de manera participativa, el diseño y planteamiento del proyecto (evitando sean forzados como se concibe en el presente caso), hasta la aprobación, ejecución, monitoreo y cierre del proyecto; debe llamarnos la atención que el 30% de los usuarios percibieron como poco transparente el manejo financiero del proyecto, esto demuestra que algo ha marchado mal, precisamente por ello debe corregirse estas limitaciones con una buena supervisión.

La **estrategia metodológica** empleada en el estudio fue la **investigación cualitativa**, y el tipo investigación corresponde a un **estudio de caso**.

El **tipo de muestreo** empleado fue el **no aleatorio** o llamado también **no probabilístico**. El **método de muestreo** fue el **muestreo por conveniencia**, por la accesibilidad y proximidad al investigador. La técnica aplicada fue la **entrevista**, y el principal procedimiento de la investigación fue la **entrevista semi estructurada**

La **unidad de análisis** fue el **programa Haku Wiñay y los usuarios del mismo**, de manera que la investigación estuvo orientada a desentrañar las bondades y limitaciones del proyecto en cuatro comunidades del distrito de San Miguel, provincia La Mar, departamento de Ayacucho, con 103 familias usuarias en total.

El **tamaño de la muestra** ha estado constituido por un total de 36 usuarios (para las entrevistas y el Focus Group), 10 familias no usuarias para las entrevistas de contraste y 02 operadores del programa.

Las **variables investigadas**, fueron: el paquete de tecnología de producción, la institucionalidad alineada a la solución del problema local, la percepción del bienestar familiar, los efectos de la variación de precios de los productos en el mercado, los efectos del cambio climático en la producción familiar, la interculturalidad en la interrelación, la presencia de programas sociales en la zona, el fortalecimiento organizacional en la implementación del programa, la participación de los usuarios en el proceso de implementación, el compromiso de los usuarios con el programa, la valoración de los usuarios y demás actores sobre el impacto de los Sistemas de Producción Familiar, los tipos de comunicación establecidas y la transparencia en el manejo financiero.

Las **técnicas de recolección** empleadas en la investigación fueron las: **Entrevistas**, el **Focus Group** y la **Observación**; además de emplearse las **Notas de Campo** y el **Mapeo**. Los **instrumentos de investigación** empleados fueron los **Cuestionarios**, la **Guía del Grupo Focal** y la **Ficha de Registro**; con sus respectivos instrumentos asociados (**Guía de Entrevista Semi Estructurada**, **Guía del Focus Group** y **Guía de Observación**), aplicados en la etapa de campo.

Las **fuentes de información** empleadas en la investigación están compuestas por 20 campesinos usuarios, 04 dirigentes campesinos, 04 miembros del NE, 08

campesinos usuarios más representativos, 02 personales del programa y 10 campesinos no beneficiarios.

El **procesamiento de datos** se inició con la sistematización de los cuestionarios de las entrevistas y los resultados del Focus Group, en Excel; y la codificación y el procesamiento de los datos se realizó mediante el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Los resultados se presentan con la exhibición de datos que fueron triangulados y la exposición de gráficos, tablas y cuadros; finaliza con las afirmaciones. El análisis e interpretación de los datos, permite la confrontación de resultados con la revisión teórica sobre los hallazgos más significativos del estudio. La redacción de los hallazgos se sustenta con los datos que lo respaldan y se contrastan con las posturas teóricas de los autores vinculados al tema bajo un modelo de cascada, desde los planteamientos de los organismos internacionales, organismos nacionales, autores reconocidos, investigaciones relacionadas y el investigador. Concluye con la interpretación de los hallazgos, señalando los aportes del estudio.

La tesis está dividida en VI Capítulos; en el Capítulo I esboza el planteamiento y justificación de la tesis; el Capítulo II presenta el Marco Conceptual; el Capítulo III explica el diseño metodológico (la estrategia metodológica, el diseño muestral, las variables e indicadores, la unidad de análisis, las fuentes de información y el procedimiento de información); el Capítulo IV contiene la presentación de resultados y el análisis de hallazgos; en el Capítulo V se expone las conclusiones; finalmente en el Capítulo VI se plantea la propuesta aplicativa (sobre el título de la propuesta, la descripción de la propuesta, el desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva, la organización, y los recursos para la implementación y operación).

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Haku Wiñay es un programa social que ha contribuido en el diseño de estrategias de apoyo a familias en situación de pobreza y extrema pobreza en el medio rural, ayudando a mejorar sus niveles productivos y en consecuencia, sus niveles de ingreso, situación que ha permitido insertar a las familias en el mercado local y regional, lo cual se refleja en numerosas historias de éxito de pequeños productores.

La política social del Programa “Haku Wiñay”, es catalogado como exitoso, en la lucha contra la pobreza y extrema pobreza en comunidades del país con altos índices de pobreza. No obstante, creemos que no en todos los lugares donde se implementó alcanzó el éxito anhelado; no es la política en sí la que crea el éxito, es la correcta gerencia la que hace que una política social alcance el propósito de transformar la realidad social, recién entonces se puede hablar de una gerencia social exitosa. En tal sentido, creemos que lo más importante y valioso para la gerencia social es conocer los procesos de gestión de la política pública, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento y la réplica en comunidades vulnerables con situaciones de desigualdad y exclusión social.

MORA (2017)¹ señala, que los programas sociales focalizados influyen positivamente sobre la percepción subjetiva del bienestar y la satisfacción de las poblaciones más pobres y excluidas, por que muestran la sensación de bienestar económico y social de las familias. Y por otro lado, la realidad muestra que el programa Haku Wiñay, es una herramienta de lucha contra la pobreza, por las características de intervención en el desarrollo de capacidades de las familias rurales, logrando que muchas familias incrementen sus ingresos, aseguren su alimentación, tengan excedentes para vender, permitirse adquirir algunos bienes y mejoras en sus viviendas, conseguir algunas mejoras en lo personal y familiar, que redundan finalmente en el bienestar familiar, que es lo que se ha buscado el presente proyecto.

¹MORA, César (2017). “El impacto de los programas sociales focalizados sobre el bienestar económico subjetivo de los hogares rurales en el Perú 2012-2015”. Tesis para optar el grado de Magíster en Economía. PUCP. San Miguel, pp.112

La focalización del programa radica principalmente por estar enfocado a poblaciones con carencias extremas, y que presentan una tasa de pobreza mayor al 40% según el mapa de pobreza del INEI - 2012 y estar identificados mediante el Sistema de Focalización de Hogares (SISFHO); probablemente más adelante apunte a ser un programa de desarrollo social productivo.

Haku Wiñay hasta la actualidad ha beneficiado a unos 86,406 hogares en 16 regiones del país con altos índices de pobreza y se han invertido desde el 2012 a la fecha 332'443,813 Soles, en capacitación y ejecución de proyectos (Diario Oficial El Peruano, 2018)²

Según FONCODES (2016)³, entre el 2015 al 2017 el programa intervino en las comunidades de Cochabambas, Putacsa, Pampahuaylla y Allpacorral, del distrito de San Miguel, provincia La Mar; en donde 155 hogares fueron usuarios del "Proyecto mi Chacra Emprendedora – Haku Wiñay", en un contexto de triple alianza, entre las comunidades organizadas, Perú LNG y el Estado. Lográndose de esta manera, la instalación de 155 sistemas de riego por aspersión e igual número de huertos de hortalizas a campo abierto; 155 módulos de crianza de cuyes, otros 155 módulos de crianza de gallinas de postura; 59 módulos de crianza tecnificada de ovinos, entre otros.

Es así como en el marco de esta alianza, ganó el primer puesto del Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública 2017 en la categoría Cooperación Público-Privada, por la intervención del proyecto Haku Wiñay en Anco y San Miguel, en Ayacucho. También mereció un reconocimiento en la Cumbre Mundial de Innovación Social, uno de los ejes más importantes del Foro Económico Mundial para América Latina (Lima abril / 2013) (CEPES, 2018)⁴, generando gran interés de algunos países, como Colombia, Paraguay, Panamá y otros países. En tanto, PERU LNG ha ganado el Premio Desarrollo Sostenible 2017 en la categoría Gestión del Desarrollo Local, concedido por la Sociedad Nacional de

²PERUANO (2015). "Haku Wiñay es un ejemplo de desarrollo productivo en la región". El Peruano. Lima, 9 de noviembre. Consulta: 03 de marzo de 2019. <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Chaku-winay-es-un-ejemplo-desarrollo-productivo-la-region%E2%80%9D-35327.aspx>.

³FONCODES (2016). "Ayacucho: Haku Wiñay y empresa privada PERÚ LNG desarrollan proyectos productivos para familias pobres". Noticias y Comunicaciones. Huamanga, 15 de febrero de 2016. Consulta: 03 de marzo de 2019. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/765-ayacucho-familias-de-san-miguel-y-tambo-con-proyectos-productivos>.

⁴CEPES. Centro Peruano de Estudios Sociales. Portal Rural (2018). Chacra Emprendedora Acompaña las Políticas Sociales del MIDIS. Consulta: 03 de marzo de 2019. <http://www.cepes.org.pe/notiagro/node/17551>.

Minería, Petróleo y Energía (FONCODES, Unidad de Comunicación e Imagen, 2017)⁵.

En este contexto, formulamos la siguiente ***pregunta general*** de investigación: ***¿Cuáles son los factores de éxito y factores limitantes del Sistema de Producción Familiar del Programa Haku Wiñay – distrito San Miguel – Ayacucho, a tomarse en cuenta para el fortalecimiento de experiencias similares?***

La ***pregunta específica*** relacionada a la gestión fue ***¿Se planificó estratégicamente la implementación de los sistemas de producción familiar en las comunidades focalizadas, cuáles fueron los factores que limitaron alcanzar sus aspiraciones?***, la pregunta relacionada a la adaptabilidad e interculturalidad fue ***¿Los actores participantes del sistema de producción familiar del Programa Haku Wiñay operaron con un enfoque de Interculturalidad?***, la pregunta específica respecto a la valoración por parte de los usuarios ha sido ***¿Cuál es la valoración de los usuarios y demás actores sociales respecto a la implementación de sistemas de producción familiar?***, la pregunta relacionada al tema de calidad de los servicios fue ***¿Los sistemas de producción familiar que se implementaron en las comunidades focalizadas, fueron verdaderamente de calidad?***

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Identificar los factores de éxito y factores limitantes del Sistema de Producción Familiar del Programa Haku Wiñay; examinando la participación de los actores en el proceso de implementación, y analizando la valoración de los actores sobre los sistemas de producción, a fin de lograr lecciones y proponer mejoras para el fortalecimiento de experiencias similares en otras áreas rurales del país.

⁵FONCODES (2017). Experiencia de Haku Wiñay gana Premio de Desarrollo Sostenible 2017. Unidad de Comunicación e Imagen. Consulta: 03 de marzo de 2019. [http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/964-experiencia-haku-winay-gana-premio-desarrollo-sostenible-](http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/964-experiencia-haku-winay-gana-premio-desarrollo-sostenible)

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analizar los factores que fortalecen o limitan la implementación del Sistema de Producción Familiar.
- b) Analizar la participación de los usuarios en el proceso de implementación y gestión del programa.
- c) Analizar la valoración de los usuarios y demás actores sociales, respecto a los sistemas de producción familiar Haku Wiñay.
- d) Evaluar si los sistemas de comunicación, y transparencia en la implementación del programa, fueron de calidad.
- e) Formular una propuesta aplicativa de los resultados para contribuir al desarrollo de capacidades y el crecimiento del capital social sostenible para el bienestar de los usuarios.

En cuanto a la viabilidad de la ejecución de la tesis, estuvo totalmente garantizado en tanto que el tesista ha participado en el diseño y ejecución de un proyecto de desarrollo productivo similar de FONCODES, denominado “Racimos Estratégicos de Desarrollo Rural - RED Rural Tambo – San Miguel”, logrando el empoderamiento de tecnologías, para la producción sostenible de algunos cultivos alternativos y la diversificación productiva. En efecto se contó con las facilidades de acceso a la zona y a las familias y autoridades para obtener información sobre las percepciones de bienestar o malestar, atribuido a la intervención del programa.

1.3. Justificación

El tema elegido constituye un proyecto exitoso en la lucha contra la pobreza y extrema pobreza en comunidades del ámbito rural nuestro país. Por tanto, identificar las bondades y las imitaciones de esa política pública es fundamental para la Gerencia Social a fin de contribuir en su fortalecimiento y replica en comunidades postradas en pobreza y extrema pobreza, por la desigualdad y exclusión social.

El Programa Haku Wiñay, constituye un modelo interesante de investigación en Gerencia Social, porque tiene como punto de partida los enfoques y planteamientos de las Naciones Unidas, que encierra conceptos de desarrollo humano sostenible, seguridad alimentaria, bienestar, calidad de vida, derecho

humano, etc., La implementación de los Sistemas de Producción Familiar de Haku Wiñay impulsa el desarrollo desde abajo y fomenta la participación comunitaria, despertando los intereses e iniciativas de los actores sociales; le permite emplear la diversidad ecológica, los recursos naturales, lo cultural y social, en palancas de desarrollo. Aspectos importantes que están estrechamente vinculados con la Gerencia Social, afirmando su pertinencia social y coherencia con la necesidad de los pueblos pobres.

La investigación apunta a fortalecer los conceptos y herramientas de gestión para la Gerencia Social, y hacer frente a los nuevos escenarios sociales y políticos, que exigen la construcción de nuevos enfoques de derecho (satisfacción de las necesidades básicas de la población focalizada), de desarrollo local territorial y de la participación comunitaria plena, para alcanzar el desarrollo sostenible de las comunidades, así como el fortalecimiento de la capacidad de gestión del programa en contextos similares. Aspectos, que pueden contribuir a articular favorablemente lo económico con lo social, y validar el rol de la política pública de Haku Wiñay en la implementación de los Sistemas de Producción Familiar. Por lo tanto, la Gerencia Social debe profundizar estos conceptos y herramientas para enfrentar exitosamente a los mismos.

El trabajo de investigación apunta a identificar los factores de éxito y las limitantes que se tuvo en la implementación del componente “Sistema de Producción Familiar” del Programa Haku Wiñay en 4 comunidades del Distrito de San Miguel, provincia de La Mar, Departamento de Ayacucho; investiga como fue la participación de los actores involucrados en todo el proceso, con la finalidad de recoger lecciones y proponer mejoras de fortalecimiento de experiencias en contextos parecidos.

El componente “Fortalecimiento del sistema de producción familiar rural” de Haku Wiñay, vela por la seguridad alimentaria y la inserción en el mercado con justicia, respondiendo a los retos de desarrollo humano y la democracia, así como a los objetivos 1, 2 y 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a los retos o desafíos de desarrollo, como el desarrollo ambiental sostenible, interculturalidad, desarrollo endógeno territorial y justicia y derechos humanos, etc.; los que constituyen una oportunidad para la investigación en Gerencia Social, porque precisamente son aspectos vinculantes; por lo tanto, justifica investigar los

factores que limitaron la implementación de los “Sistemas de Producción Familiar”, y reconocer los factores de éxitos, que contribuyeron a la Gerencia Social, para el perfeccionamiento de otros proyectos relacionados.

La viabilidad del estudio se fundamenta por las facilidades de acceso a la información sobre las percepciones de bienestar o malestar, atribuido a la intervención del programa, ya que se cuenta con contactos a nivel de las autoridades comunales y usuarios del Programa Haku Wiñay; así como con las autoridades ediles y productores de las comunidades vecinas, quienes brindaron la información necesaria para que el estudio se realice, puesto que el interés de ellos es también que el Proyecto se conozca con sus éxitos y falencias a partir de los sentimientos de aprobación o desencanto de los pobladores.

Otro argumento que sustenta la viabilidad es la accesibilidad de la zona, que se encuentra próximo a la ciudad de San Miguel capital de la Provincia de La Mar y cercana a la ciudad de Ayacucho. Además, se tiene acceso a la información desde el portal web de FONCODES, como parte de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N° 27806)⁶.

⁶Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Portal de Transparencia Económica – Información Económica. Consulta: 03 de marzo del 2019. <https://www.mef.gob.pe/en/normas-legales/298-portal-de-transparencia-economica/normas-legales/830-ley-nd-27806>.

2.1 Marco contextual social y normativo

2.1.1 Contexto social

Según el INEI⁷, basadas en las estadísticas de Empadronamiento Distrital de Población y Vivienda 2012-2013 y el IV Censo Nacional Agropecuario (SISFHO) – CENAGRO 2012, la población proyectada al año 2015 a nivel del Distrito, de San Miguel fue de 9371 habitantes (4470 varones y 4800 mujeres aproximadamente), siendo la población económicamente activa de 88% (entre 15 a 64 años). El 23% no sabe leer ni escribir y el 77% si sabe; el nivel educativo más representativo fue el nivel primario con 36%.

De esta misma fuente se recoge información de 2007 **viviendas**, de los cuales el 99% son casas independientes, 95% de material adobe, 44% con techo de teja y 46% techo de calamina y 80% piso de tierra. El 73% cuenta con abastecimiento de agua de red pública dentro de vivienda, 5% de pilón de uso público y 7% de río –acequia-manantial. El 85% de viviendas cocina con leña y el 15% a gas. Es necesario resaltar que las viviendas con hacinamiento representan el 37%. La población económicamente activa del 74% se dedica a la actividad agrícola y el 6% a la actividad comercial. Las mujeres agropecuarias representan el 34% de la población y la Edad Promedio del Productor es de 52 años⁸.

Analizando el **flujo económico**, del PLAN DE DESARROLLO URBANO SAN MIGUEL 2006 – 2015 (2003)⁹, se valora que San Miguel juega un papel muy importante en la economía regional, principalmente por ser capital de la

⁷INEI (2019). Sistema de información estadística de apoyo a la prevención a los efectos del Fenómeno el Niño y otros fenómenos naturales. Consulta: 28 de agosto de 2017. <http://webinei.inei.gob.pe/nino/index.php/welcome/getInicio#>.

⁸INEI (2019). Sistema de información estadística de apoyo a la prevención a los efectos del Fenómeno el Niño y otros fenómenos naturales. Consulta: 28 de agosto de 2017. <http://webinei.inei.gob.pe/nino/index.php/welcome/getInicio#>.

⁹MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO (2003). Plan de Desarrollo Urbano San Miguel 2006 – 2015. San Miguel, 22 de noviembre 2003, pp. 32 - 33. http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PAZYDESARROLLO/2006/AYACUCHO_LAMAR/PDU_SAN_MIGUEL.pdf.

provincia; por ser el paso obligatorio para la salida de personas y productos desde los distritos de Anco, Chilcas, Luis Carranza y Chungui, hacia la ciudad de Huamanga. Así mismo señala que la agricultura es una de las actividades más importantes de San Miguel; siendo depositario de una vasta colección de productos nativos que están tendiendo a desaparecer: por la vorágine del mercado, por la calidad y competitividad de otros productos agrícolas alternativos de origen importado, por el uso de técnicas tradicionales de cultivo, etc.

Respecto a la **estructura productiva** del distrito, la misma fuente, acota, que se encuentra centrada en la agricultura y en menor medida la ganadería. Los otros sectores identificados son el comercio, restaurantes, hostales, transporte de pasajeros y carga, comunicaciones, educación, entre otros; que se vieron dinamizados por efectos del comercio de la coca.

La actividad agropecuaria, se caracteriza por ser una agricultura de secano principalmente, de baja productividad y orientada al autoconsumo; en tanto, los pastos naturales apenas el 1% es manejado por los campesinos. La mayor parte de la población del distrito se dedica a la actividad agropecuaria; principalmente el padre de familia y los hijos varones ingresan a esta actividad a partir de los 16 años, quedando la mujer y los hijos menores a cargo de las actividades de pastoreo, cocina y cuidado del hogar. La segunda actividad en importancia representa la actividad pecuaria, como la crianza de ganado vacuno, caprino, ovino, porcino, cuyes y aves menores. **El Valor Bruto de Producción (VBP)** del subsector agrícola representa el 91% del VBP del Sector Agropecuario y el 9% restante al subsector pecuario¹⁰.

La capacidad de uso mayor de los suelos del distrito de San Miguel se ubica por encima del promedio provincial (las tierras agrícolas representan el 53% de la superficie total del distrito y las tierras no agrícolas el 47%). Del total de tierras cultivables, el 77% son tierras dedicadas a cultivos en secano, mientras que un 23% son tierras bajo riego (porcentaje que aún es reducido debido al poco aprovechamiento de los ingentes recursos hídricos que tiene el distrito a la falta

¹⁰MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO (2003). Plan de Desarrollo Urbano San Miguel 2006 – 2015. San Miguel, 22 de noviembre 2003, p. 33. http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PAZYDESARROLLO/2006/AYACUCHO_LAMAR/PDU_SAN_MIGUEL.pdf.

de recursos para invertirse). Del total de superficie no agrícola, el 49% está constituido por pastos (naturales y cultivados), 38% por bosques y 13% por tierras eriazas destinadas a otros usos¹¹.

Los principales productos agrícolas producidos, son los tubérculos (papa, oca, olluco, etc.) que representa el 25% de los principales productos, luego está los frutales (chirimoya, durazno, palto, naranja, etc.) con un 26%, los cereales (maíz, trigo, cebada, quinua) con un 26%, menestras (frijol y haba seca) con un 4%, las hortalizas (zanahoria, tomate, zapallo y col) con un 9%, finalmente los agroindustriales (café, cacao, maní, etc.) con un 31% de acuerdo a la producción agrícola 2004¹².

La sierra del distrito de San Miguel se caracteriza por ser zona productora de papa nativa, olluco y mashua; la nula o poca utilización de agroquímicos en estos productos, demanda que sean colocados en los mercados más exigentes. La Papa, representa el 16% de la producción total a nivel de la provincia, siendo los distritos de mayor producción San Miguel y Tambo. El maíz amiláceo representa el 5% a nivel de la provincia, y los distritos de mayor producción son también San Miguel y Tambo. Los tubérculos y los cereales son productos de las zonas de sierra, los frutales son característicos de los valles interandinos y los productos agroindustriales de las zonas de selva¹³.

Las tierras de cultivo en las zonas altas son de *fertilidad intermedia y muy ricas en las zonas bajas*, las cuales solamente con la aplicación de sistemas de protección podría recuperar rápidamente la productividad. La mayor parte de las tierras son de textura franco arcillosa y areno arcillosa, excelentes para el cultivo de todo tipo de productos de pan llevar y de pastos para la ganadería. Se estima que las tierras eriazas o erosionadas en el distrito de San Miguel representa el 6% de su superficie total, las cuales en un 70% pueden ser recuperadas aplicando las tecnologías adecuadas¹⁴, como el riego por aspersión, el uso de abonos orgánicos, los cultivos mixtos, un buen plan de rotación de cultivos, un

¹¹ Ib.

¹² MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO (2003). Plan de Desarrollo Urbano San Miguel 2006 – 2015. San Miguel, 22 de noviembre 2003, p. 34. http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PAZYDESARROLLO/2006/AYACUCHO_LAMAR/PDU_SAN_MIGUEL.pdf.

¹³ Ib.

¹⁴ Ib.

adecuado manejo de labores culturales, agroforestería, apertura de zanjas de infiltración a curvas de nivel, etc.

El **régimen de propiedad predominante** en toda la provincia La Mar, es el **minifundio**, debido a que el número de productores agrarios con parcelas hasta de 5 hectáreas representa el 74.5% del total. Este tipo de *tenencia de tierra* hace que la producción de la provincia sea muy baja en escala de producción y productividad¹⁵.

La productividad del subsector agrícola es limitada, por los siguientes factores: 1) las técnicas tradicionales de producción, 2) el régimen de propiedad basado en el minifundio, y 3) la débil articulación de los centros de producción con el mercado, especialmente los que están ubicados en las zonas altas del territorio. Los agricultores hacen uso de maquinaria agrícola, dependiendo de sus ingresos económicos familiares; en los terrenos con pendiente se obliga el uso de herramientas como el pico, la yunta entre otros. Los fertilizantes sintéticos se emplean cada vez más como resultado del empobrecimiento de los suelos; pero también se hace uso de los *abonos orgánicos*, como el guano de corral (como parte de la cosmovisión andina). Así mismo, ha crecido el uso de *pesticidas*; en algunos casos se emplea de modo irracional, particularmente en zonas endémicas, en donde predominan las enfermedades de los cultivos de la papa, el maíz y el frijol. El uso de estos productos químicos en los cultivos, ha roto el equilibrio ecológico, alterando la biodiversidad del distrito y la aparición e incidencia de plagas y enfermedades resistentes, como la ranca, la moniliasis, la roya, etc., que no han sido controladas del todo, causando la baja productividad¹⁶.

Por otro lado, el limitado acceso de la población a semillas certificadas o mejoradas incidió en el bajo nivel de la productividad, vinculado al mercado, registrándose costos por debajo del óptimo. Otro factor consustancial en San Miguel y en toda la provincia de La Mar es el crecimiento del cultivo de la hoja

¹⁵ Ib.

¹⁶ MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO (2003). Plan de Desarrollo Urbano San Miguel 2006 – 2015. San Miguel, 22 de noviembre 2003, p. 35. http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PAZYDESARROLLO/2006/AYACUCHO_LAMAR/PDU_SAN_MIGUEL.pdf.

de coca en las zonas de selva, cuya productividad y rentabilidad desmotiva el cultivo de otros productos¹⁷.

Como el programa es concebido como un programa de desarrollo rural de éxito, la población beneficiaria, aprovecha la ventajas que ofrece el programa, articulando sus demandas mediante la modalidad de Núcleo Ejecutor (NE) y Núcleo Ejecutor Central (NEC), quienes son los encargados de administrar los recursos financieros del Proyecto, de la adquirir los bienes y contratar los servicios de profesionales y el “Yachachiq”; con este propósito se suscribieron en San Miguel, convenios de financiamiento tripartitos entre: NE, FONCODES y Perú LNG. El programa es conocido por los habitantes de las zonas rurales más cercanas hasta las zonas muy lejanas; quienes sin ser beneficiarios conocen sobre las actividades que se realiza, especialmente por la difusión promovida por FONCODES y las autoridades locales; generando un alto grado de aprobación la labor general que realizan. De cerca, se tiene algunos impactos como por ejemplo "El Piloto de Vinchos/Chuschi II"¹⁸, donde se ha logrado:

- Un incremento en el VBP agrícola, lo cual está vinculado al incremento de la tierra cultivada (gracias al riego tecnificado) y no a cambios en productividad.
- El incremento en el stock de cuyes y gallinas es mayor que la transferencia realizada, lo cual indica que existe algo de acumulación.
- Un incremento en instalaciones productivas.
- El ingreso ha aumentado (suma del componente monetario y no monetario).
- Existe una reducción de los gastos en alimentos y parte de estos ahorros han permitido la compra de ítems no-alimenticios. Y algunas mejoras en la calidad de la dieta: incrementos en la frecuencia de consumo de proteína animal e incrementos en la frecuencia de consumo de frutas legumbres y otros vegetales.

¹⁷ Id.(p.36).

¹⁸ ESCOBAL, Javier (2015). Desarrollo Rural: Avances y Desafíos. Grupo de Análisis para el Desarrollo - GRADE. Lima. Consulta: 28 de agosto 2017. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/eer-ayacucho-2015-escobal.pdf>.

- 78.7% de los intervenidos por el programa reconocen mejoras en salud y nutrición respecto a la línea de base.

2.1.2 Contexto normativo

De acuerdo a la NACIONES UNIDAS (2013), es importante empezar a considerar las tendencias y desafíos relacionados con el hambre y la pobreza dentro un marco más amplio de seguridad alimentaria, ya que todas las personas deben tener acceso físico, social y económico a suficientes alimentos nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias a fin de llevar una vida activa y sana, según el Objetivo de Desarrollo del Milenio - ODM (Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre - Meta 1.C)¹⁹. En tal sentido, el Perú con Haku Wiñay, responde a uno de los principales desafíos de las políticas sociales de Naciones Unidas, que es combatir el hambre y la desnutrición.

Haku Wiñay, se enfoca a lograr el desarrollo de *capacidades humanas* de los campesinos en condiciones de pobreza, con la finalidad de conseguir que las poblaciones más vulnerables puedan generar sus ingresos de manera sostenible; lo cual constituye el nuevo paradigma de desarrollo en este siglo, porque alcanza los *Objetivos de Desarrollo Sostenible 1, 2 y 8* de la *Agenda de Naciones Unidas: Erradicar la Pobreza, Poner Fin al Hambre y Fomentar el Crecimiento Económico Sostenido e Inclusivo*, respectivamente (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS - PNUD, 2015)²⁰.

Así mismo, Haku Wiñay se encuentra inserto dentro de la ***Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para Crecer"***, en un claro proceso de desarrollo social gradual y coherente que se alinean con las políticas de las metas 1, 2 y 3 del Objetivo 2 (ODS), lo cual constituye el nuevo paradigma de desarrollo en este siglo para poner fin al hambre, a la desnutrición y duplicar la productividad y los ingresos de las poblaciones vulnerables. En este contexto, los Programas Sociales del MIDIS se enmarcan en los Ejes Estratégicos (ver Esquema N° 2.1).

¹⁹NACIONES UNIDAS (2013). Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM, p. 46, 52. Consulta: 20 de Agosto del 2019. <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/IDM-2013.pdf>

²⁰PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS - PNUD (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Consulta: 28 de agosto de 2017. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Esquema N° 2.1: Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social Incluir Para Crecer



Fuente: Tomado del MIDIS (2013). Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social. Incluir para crecer²¹.

La estrategia del “Sistema de Producción Familiar” de Haku Wiñay, como se mencionó, responde a los retos y desafíos de desarrollo, como: *desarrollo ambiental sostenible, interculturalidad, desarrollo endógeno territorial, justicia y derechos humanos*; que constituyen una oportunidad para la investigación en gerencia social.

El programa Haku Wiñay (Vamos a Crecer, en quechua), es una iniciativa de FONCODES, diseñada para atender a hogares rurales en situación de pobreza y extrema pobreza. Busca desarrollar capacidades productivas y emprendimientos rurales, orientados a la generación y diversificación de ingresos y mejora de acceso a la seguridad alimentaria de estos hogares; perfeccionando las capacidades técnicas, dotando de activos productivos y fortaleciendo el capital humano y el capital social²².

De esta manera el Programa trata de fortalecer las estrategias de generación y diversificación de ingresos de un conjunto de hogares agrícolas con economías de subsistencia. Es entonces cuando ESCOBAL y PONCE (2016) en su estudio

²¹MIDIS (2013). Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social. Incluir para crecer. Lima, p. 30. Consulta: 28 de agosto de 2017. <http://www.midis.gob.pe/files/estrategianacionaldesarrolloeinclusoinsocialincluirparacrecer.pdf>

²²FONCODES (2016). Estrategia Haku Wiñay/Noa Jayatai. Haku Wiñay/Noa Jayatai. Consulta: 30 de Agosto de 2017. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

refería, que los esfuerzos de articulación de los programas Juntos y Haku Wiñay buscan potenciar las complementariedades de ambas intervenciones²³.

Como la intervención se enmarca en la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social Incluir para Crecer, establecida por el MIDIS en su rol de rector de la Política de Desarrollo e Inclusión Social. El proyecto representa el Eje Estratégico de Inclusión Económica 4, cuyo objetivo es incrementar las oportunidades y capacidades de generación de ingresos de los hogares más pobres del país (MIDIS, 2016)²⁴.

En este contexto, Haku Wiñay ha sido diseñado en el marco de los alcances de la Ley N° 29914, mediante la cual autoriza al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, para que a través de FONCODES se diseñe e implemente estrategias de intervención orientadas a la inclusión y desarrollo social económico y productivo, en zonas rurales pobres y de extrema pobreza. Posteriormente, en el marco de las políticas y prioridades del MIDIS se asignan en el año 2013 recursos para el Programa “Mi Chacra emprendedora” y a partir del año 2014 Haku Wiñay es un **Programa Presupuestal por Resultados**, con código N° 0118, denominado **“Acceso de hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales”**²⁵.

Las metas que persigue el programa, es contribuir a que las personas vulnerables logren incorporarse al dinamismo de la economía nacional o de las economías regionales a través de actividades que impulsan el desarrollo productivo, la generación y diversificación de ingreso. En esta perspectiva, según FONCODES (2016)²⁶ la **población objetivo** del programa es:

- Centros poblados con al menos 40 hogares ubicados en distritos rurales y en pobreza extrema (quintil 1 de pobreza).
- Centros poblados con beneficiarios del programa JUNTOS.

²³ESCOBAL, 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), pp. 24.

²⁴MIDIS (2013). Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social. Incluir para crecer. Lima, p. 30. Consulta: 28 de agosto de 2017. <http://www.midis.gob.pe/files/estrategianacionaldedesarrolloeinclusinsocialincluirparacrecer.pdf>.

²⁵FONCODES (2019). Reporte Misional del Programa Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. FONCODES 02 abril al 11 de marzo 2019. San Isidro, p. 6. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/305004/TOMO-23.pdf>.

²⁶FONCODES (2016). Estrategia Haku Wiñay/Noa Jayatai. Haku Wiñay/Noa Jayatai. Consulta: 30 de Agosto de 2017. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

- Mostrar interés y compromiso de los hogares por adoptar e incorporar las tecnologías productivas y los demás componentes de los proyectos.
- Mostrar disposición de los hogares para proporcionar su aporte en mano de obra y materiales de la zona, requeridos para la ejecución de los proyectos.
- La municipalidad distrital donde se localiza el proyecto, debe asumir compromisos para apoyar y cofinanciar algunas actividades del Proyecto, así como garantizar la continuidad de las acciones durante y después de concluido el plazo de vigencia de los convenios de ejecución.
- **D.S.008-2013-MIDIS:** Estrategia nacional de desarrollo e inclusión Social “Incluir para Crecer”.
- **Ley N° 29914:** Mediante la cual se autoriza al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, para que a través de FONCODES **diseñe e implemente estrategias de intervención orientadas a la inclusión y desarrollo social, económico y productivo**, en zonas rurales de extrema pobreza. Directiva N° 006-2012-MIDIS “**Lineamientos para la focalización de intervenciones para el desarrollo productivo y la generación de ingresos de la población en proceso de inclusión**”²⁷.
- **D.S. N° 027-2007-PCM** (25.03.2007): Políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para el Gobierno Nacional, vinculadas a la política social en materia de: **descentralización; igualdad de hombres y mujeres; juventud; pueblos andinos, amazónicos, afroperuanos y asiático peruanos; personas con discapacidad; inclusión; extensión tecnológica, medio ambiente y competitividad; aumento de capacidades sociales; empleo y MYPE; simplificación administrativa;** entre otras.
- **R.M. N° 060-2016-MIDIS:** Aprobación de las **metas e indicadores de desempeño** para evaluar semestralmente el cumplimiento de las Políticas Nacionales y Sectoriales de competencia del MIDIS durante el año 2016.

²⁷PLATAFORMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN-SAN (2009). Proyecto de Desarrollo Productivo “Mi Chacra Emprendedora - Haku Wiñay”. Lima. Consulta: 30 de abril de 2019. <http://plataformacelac.org/programa/989>

Así mismo el Programa está enmarcado dentro **normas sectoriales** (Resoluciones y Decretos) establecidas por el Estado Peruano, como:

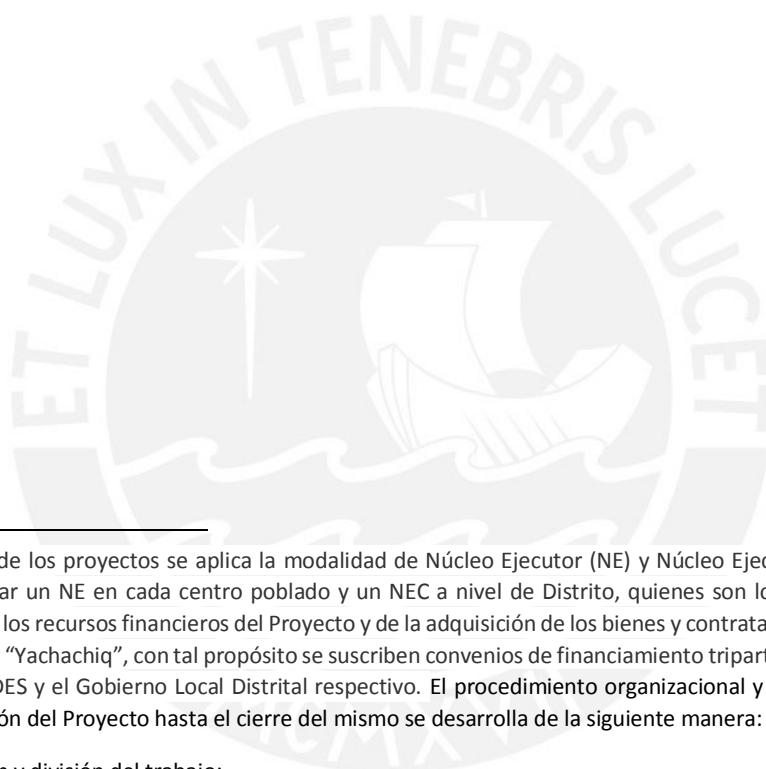
- **D.S N° 130-2004-EF** (10.09.2004): Se establecen criterios y mecanismos para mejorar la **equidad y calidad en el gasto social**, y la prioridad de atención de grupos beneficiarios, a través de la **focalización**.
- **R.M. N° 399-2004-PCM** (22.12.2004): Crea el **Sistema de Focalización de Hogares-SISFOH** y Directiva de Organización y Funcionamiento.
- **Decreto de Urgencia N° 001-2012** (22.01.2012): **Transferencia del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) al MINDES.**
- **D.S. 007-2016-MIDIS** (21.07.2016): **Reglamento del Sistema Nacional de Focalización** (SINAFO).
- **D.S. N°008-2016-MIDIS** (21.07.2016): **Reglamento del Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social.**
- **R.M. N°151-2016-MIDIS** (21.07.2016): Aprueban la **metodología para la determinación de la clasificación socioeconómica.**

Las normas de origen y organización son:

- **Ley N° 29792:** Ley de **creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión.**
- **Decreto de Urgencia N° 094-2009** (02.10.2009): Aprueba las disposiciones iniciales para **viabilizar y facilitar la intervención integral de los Programas Sociales y otras Entidades en la zona VRAE.**
- **R.M. N° 227-2014-MIDIS:** Dispone que, sobre la base del criterio geográfico determinado por la Dirección General de Gestión de Usuarios, la **Unidad Central de Focalización otorgue la clasificación socioeconómica de pobre extremo a las personas que forman parte de los pueblos indígenas.**
- **Directiva N° 004-2012-MIDIS:** **Delimita la población** que se encuentra asentada **en comunidades pobres rurales con al menos 40 hogares** que se ubiquen en distritos priorizados para la implementación de intervenciones efectivas para la reducción de la desnutrición crónica infantil.

Así mismo existen **normativas de participación de los actores públicos, privados y sociedad civil** en cada proceso.

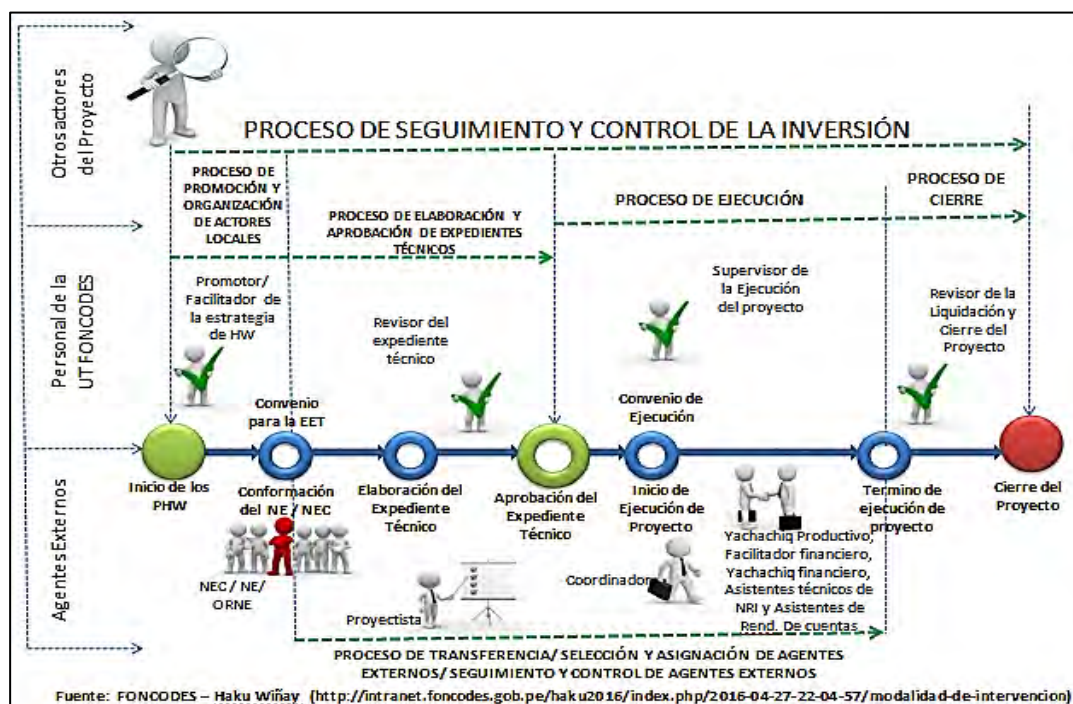
Finalmente, el **proceso de seguimiento y coordinación, que se realiza en función al conjunto de normas, procedimientos y formas establecidas por FONCODES** que establecen las acciones que se realizan, desde la identificación del ámbito de intervención pasando por la aprobación y financiamiento del proyecto, hasta su liquidación y cierre; a continuación, el Esquema N° 2 sistematiza el proceso de seguimiento y control de la inversión²⁸.



²⁸En la ejecución de los proyectos se aplica la modalidad de Núcleo Ejecutor (NE) y Núcleo Ejecutor Central (NEC), pudiendo funcionar un NE en cada centro poblado y un NEC a nivel de Distrito, quienes son los encargados de la administración de los recursos financieros del Proyecto y de la adquisición de los bienes y contratación de los servicios de profesionales y “Yachachiq”, con tal propósito se suscriben convenios de financiamiento tripartitos entre el Núcleo Ejecutor, FONCODES y el Gobierno Local Distrital respectivo. El procedimiento organizacional y división del trabajo desde la concepción del Proyecto hasta el cierre del mismo se desarrolla de la siguiente manera:

- 1) Organización y división del trabajo:
 - ✓ Agentes Externos: Los beneficiarios de Centros Poblados se reúnen para el Inicio del Proyecto Haku Wiñay y la Conformación el NE / NEC / ORNE.
 - ✓ Promotor de la Unidad Técnica de FONCODES: Interviene como facilitador de Haku Wiñay.
- 2) Proceso de Elaboración y Aprobación de Expedientes Técnicos:
 - ✓ Los Agentes Externos: NEC/NE: Intervienen en la Firma del Convenio con FONCODES para la Elaboración del Expediente Técnico, y contratan al Proyectista.
 - ✓ El Evaluador de la Unidad Técnica de FONCODES: Revisa el Expediente y lo conduce hasta llegar a la Aprobación del Expediente Técnico.
- 3) Proceso de Ejecución:
 - ✓ Agentes Externos: NEC/NE: Intervienen en la Firma de Convenio de Ejecución con FONCODES, contratan al Coordinador y "Yachachiq"; y dan Inicio la Ejecución del Proyecto, hasta el Término de Ejecución del Proyecto.
 - ✓ Supervisor de la Unidad Técnica de FONCODES: Monitorea y Supervisa la Ejecución de Proyecto.
- 4) Marco de Cierre:
 - ✓ Agentes Externos: NEC/NE intervienen en el Cierre del Proyecto
 - ✓ Liquidador de la Unidad Técnica de FONCODES: Participa en la Liquidación y Cierre del Proyecto.
- 5) Marco del Proceso del Seguimiento y Control de la Intervención:
 - ✓ Otros Actores del Proyecto: Realizan el seguimiento desde el Inicio del Proyecto hasta el Cierre del Proyecto.

Esquema N° 2.2: Proceso de seguimiento y control de la inversión.



2.2 Síntesis de Investigaciones relacionadas

A continuación, se destaca algunas investigaciones relacionadas al programa que permitieron contribuir a la Gerencia Social para el perfeccionamiento de proyectos similares.

ESCOBAL (2016), resalta que el programa Haku Wiñay se diseñó a partir de las experiencias de proyectos productivos desarrollados en el Perú por entidades públicas y privadas, tales como los Proyectos de Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODERM), Manejo de Recursos Naturales de la Sierra Sur (MARENASS), Sierra Productiva, Mi Chacra Productiva, Corredor Cusco-Puno, Sierra Sur, entre otros²⁹ que tal vez faltó citar, tales como los modelos de proyectos productivos antes desarrollados por el mismo FONCODES, primero las Chacras Integrales, luego Racimos Estratégicos de Desarrollo Rural (Redes Rurales) y finalmente las Chacras Emprendedoras, experiencias que alimentaron el diseño de gestión del proyecto y las actividades de campo; siendo

²⁹ESCOBAL, 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), pp. 24, 25.

Haku Wiñay entonces, el resultado de las mejoras de diseños y estrategias de todos los proyectos referidos.

Haku Wiñay es un programa social promovido por FONCODES. Constituye el 4to eje, de la política de Inclusión Económica y está integrado por cuatro componentes: 1) Fortalecimiento del sistema de producción familiar rural, 2) Mejora de la vivienda saludable, 3) Promoción de negocios rurales inclusivo y 4) Fomento de capacidades financieras. Sin embargo, el primero es el más importante, el "Sistema de Producción Familiar", la cual se concentra en el **desarrollo de capacidades productivas** del hogar a partir de la **transferencia de conocimientos y activos** que permiten al productor de campo aprender (no solamente en teoría sino también en la práctica) un conjunto de innovaciones tecnológicas productivas simples de bajo costo, esperando que luego los productores se empoderen de estas experiencias.

Si bien la **transferencia de activos** permite la implementación de las tecnologías, el productor podría requerir más recursos para ampliar las instalaciones y optimizar la rentabilidad de sus parcelas (ESCOBAL, 2016)³⁰, en ese sentido lista **14 tecnologías tomadas en cuenta en el proceso de elección del paquete tecnológico** de cada hogar: 1) Sistema de riego tecnificado, 2) Mini parcelas de producción de granos y tubérculos, 3) Huerto de hortalizas a campo abierto, 4) Pastos asociados, 5) Producción y manejo de abonos orgánicos, 6) Agroforestería con especies forestales o frutales, 7) Crianza de cuyes, 8) Crianza de gallinas, 9) Crianza de ovinos, 10) Crianza de cerdos, 11) Módulo de crianza de peces, 12) Módulo de ensilado-conservación de pastos y forrajes (heno y ensilado), 13) Módulo de biol (abono orgánico) y 14) Artesanía; señalando además, que el paquete tecnológico transferido no es el mismo para todos los usuarios del proyecto. Sin embargo, se puede discrepar, que no siempre resulta así, por ejemplo, en el proyecto de San Miguel se corrobora que el paquete tecnológico transferido fue diseñado para darse proporcionalmente igual a cada

³⁰ESCOBAL, 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), p. 25.

familia, tal como se confirmó en la publicación visual de FONCODES (2017)³¹, pero que no se cumplió en la práctica.

Haku Wiñay en palabras de Carolina Trivelli en su columna Opiniones de Perú 21, manifiesta que “las familias que participaron en el programa les va mejor. Los que recibieron el programa significativamente registran más ingresos, una dieta diversa y consumen más proteína animal; muestran mejor salud (menos enfermedades), consumen menos leña, tienen mayor inclusión financiera y más”. Bien, los resultados fueron contundentes: Haku Wiñay sirve³². Por estas y otras consideraciones, las **fortalezas del programa** serían:

- a) **Experiencia:** Por su intervención desde los años 2012 al 2017, permitirían perfeccionar el paquete completo para reducir la pobreza y cerrar brechas. Así como presupuestos para ofrecer paquetes tecnológicos completos: Riego por aspersión, huertos, fitotoldos, abono, semillas, cocina mejorada, vivienda saludable, letrina, etcétera.
- b) **Metodología de inter-aprendizaje:** El capacitador es el campesino de la zona, no un ingeniero ni un profesional extraño, con conocimiento técnico y ancestral y goza de la confianza de la población de esas zonas; ellos son los Yachachiq, quienes transmiten esos conocimientos a las comunidades. Ese modelo sería estudiado por países vecinos (DIARIO OFICIAL EL PERUANO, 2015)³³, tal como anunciara Norma Vidal Añaños (Viceministra de Prestaciones Sociales del MIDIS de entonces). Esto trasciende a las políticas sociales asistencialistas, porque acompaña a los hogares rurales más pobres en el proceso de construir capacidades y una base de activos suficiente como para establecer estrategias de generación de ingresos sostenibles por sí mismos.
- c) **El proyecto y la familia:** Todos los miembros de la familia pueden aportar desde su posición y esto los compromete a mantener las mejoras. La

³¹FONCODES (2017). Video del 23 de enero de 2017 sobre "Ayacucho 2 - Viceministro del MIDIS y Director de FONCODES visitan usuarios Haku Wiñay". Consulta: 12 de julio 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=NT-CW-NWock>.

³²DIARIO PERÚ 21 (2016). Carolina Trivelli: Los resultados de Haku Wiñay. Diario Perú 21. Lima, 18 de julio de 2016. Consulta: 12 de julio de 2017. <http://peru21.pe/opinion/carolina-trivelli-resultados-haku-winay-2252288>.

³³EL PERUANO (2015). “Haku Wiñay es un ejemplo de desarrollo productivo en la región”. El Peruano. Lima, 9 de noviembre. Consulta: 27 de noviembre de 2016. <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%99Chaku-winay-es-un-ejemplo-desarrollo-productivo-la-region%E2%80%9D-35327.aspx>.

estrategia de trabajar con la familia completa y no solo con el esposo, permite además que la mujer asuma un rol importante en las actividades del hogar y en el sistema de producción. Lo cual la empodera y le da un lugar frente a la familia; además que el compromiso de la pareja permite que se apoyen e incentiven mutuamente (TUMI y PINZÁS, 2016)³⁴.

- d) **Paradoja de la dualidad de dos programas sociales:** Existe relación entre “Juntos” y Haku Wiñay al interior del MIDIS. Por un lado, Juntos llega casi a los mismos usuarios beneficiados por Haku Wiñay, lo cual les da mayor soporte y dinamiza su economía con mayor facilidad. Por otro lado, no permite expandir más el programa a otros sectores de mayor vulnerabilidad porque estos son focalizados.
- e) **Sinergia de estos programas sociales:** Como se señaló antes, el proyecto Haku Wiñay se despliega en zonas cobiertas por el programa Juntos, así se busca aprovechar las sinergias de ambos programas; luego de reducir la vulnerabilidad de los hogares más pobres mediante un ingreso mínimo garantizado, se construyen capacidades para elevar el nivel de bienestar de la población (ESCOBAL y PONCE, 2016)³⁵.

Respecto al componente "**Sistema de Producción Familiar**", DIEZ y CORREA (2016)³⁶, sostienen, que es el componente más valorado por los usuarios, porque se considera que incide directamente en la calidad de vida de los hogares y sus resultados son visibles. Se valora específicamente la entrega de insumos productivos y la asistencia técnica para la transferencia de tecnologías, siendo las más mencionadas: el sistema de riego, los biohuertos, la entrega de animales y semillas.

Además continúan destacando, que de los datos de la evaluación realizada se concluye que "**la tecnología del riego**" es la que realmente logra abrir las puertas

³⁴ TUMI, Ana y Teobaldo PINZÁS (2016). Vamos a crecer: el proyecto Haku Wiñay-Noa Jayatai. LEISA revista de Agroecología, Volumen 32, Número 3. Jesús María, julio 2016. Consulta: 06 de Agosto de 2017. <http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-32-numero-3/1626-vamos-a-crecer-el-proyecto-haku-winay-noa-jayatai>.

³⁵ESCOBAL, 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), p. 181.

³⁶DIEZ. A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Informe de Evaluación. MIDIS, Lima, 21 de setiembre de 2016, p. 249. Consulta: 25 de Abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf

de los hogares e incide directamente en la legitimidad del programa: si el módulo de riego funciona, los usuarios se muestra más abiertos e interesados para comprometerse en la implementación de los componentes de HW/NJ, lo cual trasciende en las autoridades locales que mejoran notablemente su reconocimiento y confianza hacia el programa".

Por otro lado, DIEZ y CORREA (2016)³⁷ han identificado una serie de **adaptaciones realizadas** por los operadores del programa **para mejorar los procesos de implementación de tecnologías** en el terreno

- a) **Adaptaciones en la gestión del presupuesto:** a) transferencia del dinero dedicado a la implementación de una tecnología hacia otras que se estiman más adecuadas al contexto, b) Ajustes para comprar gallinas a proveedores locales, pues las gallinas criollas traídas de otras zonas no tienen resistencia a las condiciones locales y se enferman muy rápido (caso Amazonas).
- b) **Adaptaciones en las tecnologías:** Referido a cambios de tecnología en respuesta a las condiciones del terreno y del clima, por ejemplo, de un cultivo a otro o la reprogramación de la siembra cambiando lo establecido en el cronograma, para adaptarse mejor al ciclo de lluvias, etc. Que, si bien pueden ser adecuadas al contexto, pueden generar retrasos en la implementación.

Por otro lado, ESCOBAL y PONCE (2016), afirman que "Haku Wiñay requiere **afinar más la estrategia de negocios inclusivos** para que pueda influir mejor en el incremento de los ingresos autónomos de la población rural, en la medida en que afecta directamente una actividad económica como negocio efectivo, no solo como capacidades". Y que desarrolle un plan de negocios grupal, que influya positivamente en la asociatividad de los usuarios³⁸.

Se cataloga como buen usuario al que se caracteriza por su actitud proactivas, puesto que además de valorar lo que aporta el proyecto, aprovecha y toma

³⁷DIEZ. A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Informe de Evaluación. MIDIS, Lima, 21 de setiembre de 2016, p. 250. Consulta: 25 de Abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf

³⁸ESCOBAL, 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), p. 176.

iniciativas más allá de lo aprendido, es decir replicarlo y mejorarlo. El buen usuario es emprendedor, piensa en progresar, aplica las tecnologías para mejorar. Otra virtud que tiene es que sabe valorar lo que recibe, valora las tecnologías y cuida sus activos. Además, se destaca por su disposición a trabajar (DIEZ y CORREA2016)³⁹.

En esta investigación, nos adentramos al distrito San Miguel, que está conformado por familias campesinas muy pobres, alejado de la ciudad y que carecen de servicios básicos. La población pertenece a los quintiles 1 y 2 más pobres según el Índice de Pobreza de Sen, más del 50% de su población se encuentra en proceso de inclusión, y se encuentra en zona VRAEM. Encontrándose en el **orden de pobreza 274 a nivel nacional** (INEI, 2015)⁴⁰. La población de San Miguel al 2012 fue 17,892 habitantes (MIDIS, 2012)⁴¹; sin embargo al 2015, su población proyectada disminuía a 17,240 (8,585 varones y 8,655 mujeres), de acuerdo a fuentes del INEI (2012)⁴²; lo cual nos explica claramente que la población emigra a otros lugares en busca de mejores oportunidades de; Existe un consenso en el ámbito internacional y nacional concentrarse en la lucha contra la desnutrición y la pobreza, con programas articulados con enfoque integrales de desarrollo del capital humano, alejándose de los programas asistencialistas. Por lo tanto, representa un reto para la Gerencia Social investigar los canales y procesos que articulen satisfactoriamente el Sistema de Producción Familiar de Haku Wiñay con los programas alimentarios.

³⁹DIEZ, A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Informe de Evaluación. MIDIS, Lima, 21 de setiembre de 2016, p. 208. Consulta: 25 de Abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf

⁴⁰INEI (2015). Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013. Lima, setiembre 2015, p. 64. Consulta: 06 de agosto de 2017. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/mapa%20de%20pobreza%202013.pdf>

⁴¹MIDIS (2012). ANEXO N 01: Distritos que clasifican según los criterios del FONIE señalados en la Ley N° 29951. Dirección General de Gestión de Usuarios. Consulta: 06 de agosto de 2017. <https://docplayer.es/11205603-Anexo-n-01-distritos-que-clasifican-segun-los-criterios-del-fonie-senalados-en-la-ley-n-29951.html>

⁴² INEI (2012). Población Estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015. Lima, Consulta: 06 de agosto de 2017. <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0842/cuadros/c09005.xls>

De acuerdo al MIDIS (2015)⁴³, la cobertura alcanzada por el programa Haku Wiñay entre los años 2012 al 2015 a nivel nacional, fueron:

- 20 departamentos del Perú (80% del territorio).
- 91,878 familias usuarias.
- 840 proyectos.
- 105.1 millones USD.

En ese mismo periodo los logros alcanzados a nivel nacional en el fortalecimiento del Sistema de Producción fueron:

- 18,426 sistemas de riego por aspersión operativos a nivel familiar
- 41,403 huertos familiares a campo abierto y fitotodos, producen hortalizas
- 39,321 módulos de producción de abonos orgánicos
- 46,300 módulos de crianza de animales menores (cuyes y gallinas).

En todo este contexto, es necesario resaltar lo que FONCODES (2016)⁴⁴ ha afirmado, que gracias a los cambios palpables logrados con tecnologías sencillas y accesibles, se ha podido revertir la situación inicial de los usuarios, que al término del proyecto han aprendido a sacarle el mejor provecho a su finca, optimizando el uso del agua, con provisión de pastos cultivados para sus animales, criando sus animales de manera apropiada, vivir en forma ordenada en su hogar y sentirse orgullosos de su vivienda. Este bienestar emocional, junto con los hábitos adecuados de salud e higiene, irán insertándose poco a poco en los hogares permaneciendo al término del proyecto, que sumados al compromiso de las autoridades locales serán la base para la sostenibilidad de estos logros alcanzados.

⁴³MIDIS (2015). "La política de inclusión social: Experiencias exitosas en alimentación y generación de capacidades para incrementar sus ingresos". Lima: MIDIS, pp. 15 y 16. Consulta: 06 de agosto de 2017. <http://docplayer.es/45250767-La-politica-de-inclusion-social-experiencias-exitosas-en-alimentacion-y-generacion-de-capacidades-para-incrementar-sus-ingresos.html>

⁴⁴ FONCODES (2016). Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos "Haku Wiñay/Noa Jayatai". Segunda edición. Lima, Foncodes, p. 114. Consulta: 04 de Mayo de 2019. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/publicaciones?download=10509:estudio-de-sistematizacion-haku-winaynoa-jayatai>

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Enfoques

Objetivos de Desarrollo Sostenible: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, fue aprobada en septiembre de 2015 en una cumbre de las Naciones Unidas. Entraron en vigor oficialmente el 1 de enero de 2016. Con estos nuevos Objetivos de aplicación universal, los países intensificarán los esfuerzos los próximos 15 años, para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás (NACIONES UNIDAS, 2017)⁴⁵. Precisamente, Haku Wiñay se relaciona directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 2 y 8:

- 1) *Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo*
- 2) *Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible*
- 3) *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.*

Haku Wiñay, está sujeto a principios y normas internacionales y nacionales que definen los **lineamientos de la política social**, tales como:

- **Declaración del Milenio:** Suscrita el 13 de setiembre de 2000, por 189 países de Naciones Unidas, entre las cuales se encuentra el Perú, la cual se fundamenta en principios de libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto a la naturaleza y responsabilidad común. Establece 8 “Objetivos de Desarrollo del Milenio” (1) erradicar la pobreza extrema y el hambre; (2) lograr la enseñanza básica universal; (3) promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; (4) reducir la mortalidad infantil; (5) mejorar la salud materna; (6) combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; (7) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y (8)

⁴⁵NACIONES UNIDAS (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible. La agenda de desarrollo sostenible necesita un impulso urgente para alcanzar sus objetivos. Naciones Unidas. New York, 20 de junio de 2018. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>.

fomentar una alianza mundial para el desarrollo, metas que fueron exhibidas entre el 2010 y el 2015 (NACIONES UNIDAS, 2000)^{46/47}.

- **Acuerdo Nacional:** Firmado el 21 marzo del 2017, donde se establecen las **políticas nacionales del país: 1) Democracia y Estado de Derecho; 2) Equidad y Justicia Social; 3) Competitividad del País; y 4) Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado**. A partir de estos principios, se establecen una serie de **políticas nacionales vinculadas a la política social**, como son: el *fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de Derecho; la descentralización política, económica y administrativa para el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú; la reducción de la pobreza; la promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación; el acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad, a los servicios de salud y de seguridad social, y al empleo pleno, digno y productivo; la promoción de la seguridad alimentaria y nutrición; el fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y la juventud; la búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica; el desarrollo sostenible y la gestión ambiental; el desarrollo de la vivienda e infraestructura; la política de desarrollo agrario y rural; y la afirmación de un Estado transparente y eficiente (ACUERDO NACIONAL, 2017)⁴⁸.*

2.3.2 Conceptos Principales

Desarrollo Sostenible: Se ha definido como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Exige esfuerzos concertados para construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta; y para lograrlo, es necesario armonizar tres elementos

⁴⁶NACIONES UNIDAS (2000). Declaración del milenio, Asamblea General. Resolución aprobada por la Asamblea General. New York, 13 de setiembre de 2000 <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

⁴⁷NACIONES UNIDAS (2000). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Consulta: 30 de abril de 2019. http://www.cinu.mx/minisitio/ODM8/los_8_objetivos_del_milenio/

⁴⁸ACUERDO NACIONAL (2017). Sesión 120: Acuerdo Nacional aprobó declaración sobre grave situación que vive el país. Lima, 21 de marzo de 2017. Consulta: 30 de Mayo de 2019. <http://acuerdonacional.pe/2017/03/sesion-120-acuerdo-nacional-aprobo-declaracion-sobre-grave-situacion-que-vive-el-pais/>.

básicos: el *crecimiento económico*, la *inclusión social* y la *protección del medio ambiente*.

Es una condición indispensable, la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones para lograr el desarrollo sostenible. Para este efecto, debe promoverse un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, creando mayores oportunidades para todos, reduciendo las desigualdades, mejorando los niveles de vida básicos, fomentando el desarrollo social equitativo e inclusivo y promoviendo la ordenación integrada y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas (NACIONES UNIDAS, 2018)⁴⁹.

En este contexto, LEFT (2008)⁵⁰ en su afán de explicar “La apuesta por el decrecimiento”, respecto al desarrollo sostenible, nos alerta: La destrucción de los bosques, la degradación ecológica y la contaminación de la naturaleza se han incrementado en forma vertiginosa, generando el calentamiento del planeta por las emisiones de gases de efecto invernadero y por las ineludibles leyes de la termodinámica que han desencadenado la muerte entrópica del planeta. ***El desarrollo sostenible se muestra poco duradero, porque no es ecológicamente sustentable.*** El sistema económico, en su ánimo globalizador, continuó eludiendo y negando el problema de fondo. Así, antes de internalizar las condiciones ecológicas de un desarrollo sustentable, la geopolítica del “***desarrollo sostenible***” generó un proceso de mercantilización de la naturaleza y de sobre economización del mundo: se establecieron mecanismos para un desarrollo limpio y se elaboraron instrumentos económicos para la gestión ambiental que han avanzado en el establecer derechos de propiedad (privada) y valores económicos a los bienes y servicios ambientales. La naturaleza libre y los bienes comunes (el agua, el petróleo), se han venido privatizando, al tiempo que se establecen mecanismos para dar un precio a la naturaleza –a los sumideros de carbono–, y para generar mercados para las transacciones de derechos de contaminación en la compraventa de bonos de carbono. Aspectos que nos dejan

⁴⁹ NACIONES UNIDAS (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible. La agenda de desarrollo sostenible necesita un impulso urgente para alcanzar sus objetivos. Naciones Unidas. New York, 20 de junio de 2018. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>

⁵⁰LEFT, Enrique (2008). Decrecimiento o desconstrucción de la economía: Hacia un mundo sustentable. Santiago de Chile. Polis, Volumen 7, N° 21. Consulta: 08 de agosto del 2017. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v7n21/art05.pdf>

alarmados, precisamente porque se da en una etapa donde recién se van construyendo los lineamientos y estrategias para alcanzar los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), contemplados en la Agenda de Naciones Unidas.

Desarrollo sustentable: "El desarrollo sustentable ha generado aparentemente una visión innovadora a la humanidad en este nuevo siglo; toda vez que es un concepto que propone la protección de la naturaleza, además de la equidad social presente y futura... El desarrollo sustentable no pone a debate ni discute sobre sistemas políticos ni económicos, sino que, a partir del medio ambiente, postula un cambio social pacífico y gradual, que de manera organizada y planificada modifique nuestra relación con la naturaleza, con nosotros mismos y con la sociedad" (RAMÍREZ TREVIÑO y OTROS, 2004)⁵¹.

Interculturalidad: La Interculturalidad es la interacción entre culturas, es el proceso de comunicación entre diferentes grupos humanos, con diferentes costumbres, siendo la característica fundamental: "**la Horizontalidad**", es decir que ningún grupo cultural está por encima del otro; promueve la igualdad, integración y convivencia armónica entre ellas. Está basada en el respeto a la diversidad, integración y crecimiento por igual de las culturas, pero no está libre de generar posibles conflictos, tanto por la adaptación o por el mismo proceso de aprender a respetar, pero con la diferencia, de que estos conflictos se resolverán mediante el diálogo y escucha mutua, primando siempre la horizontalidad del proceso. La interculturalidad se refiere a la interacción cultural a nivel geográfico y cultural, en cualquier situación donde se presenten diferencias de cualquier tipo (CAVALIÉ, 2013)⁵².

Por tanto, señala TUBINO (2008)⁵³, que "la relación de reconocimiento es una relación de respeto y valoración. El reconocimiento es algo más que la tolerancia". En tanto, el respeto de los valores **Interculturales** es un tema de

⁵¹ RAMÍREZ TREVIÑO, Alfredo, SÁNCHEZ NÚÑEZ, Juan Manuel y Alejandro GARCÍA CAMACHO (2004) "El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis". Revista del Centro de Investigación de la Universidad de La Salle. México D.F., volumen 6, número 21, p. 55. Consulta: 06 de mayo de 2019. <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202107.pdf>

⁵² CAVALIÉ, Françoise (2013). ¿Qué es Interculturalidad? Red Internacional de Estudios Interculturales. Lima, 22 de enero de 2013. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/ridei/2013/01/22/que-es-interculturalidad/>

⁵³TUBINO, Fidel (2008). En ESPINOZA DE RIVERO, Óscar (editor). Cartas de navegación. Reflexiones sobre cultura, ética y política en el Perú. Lima: Fondo editorial UARM, p. 183.

Derechos Humanos; como humanos todos tenemos derecho a la vida, la libertad, la identidad, la cultura, la felicidad, etc.

Desarrollo Económico: SEN (1983)⁵⁴ al proponer el enfoque de capacidades, define al desarrollo económico como la **expansión de las capacidades** de la gente (**capacidades humanas**).

Desarrollo endógeno territorial: Se plantea como la reestructuración del modelo de desarrollo y abarca espacios amplios como cuencas y regiones. Es un modo de desarrollo que genera desequilibrios de exclusión y subordinación e impacto nocivo en el medio ambiente. Se considera como la implantación de un modelo convencional de desarrollo (PUCP, 2017)⁵⁵. Sin embargo, ALBURQUERQUE (2004)⁵⁶ señala que el **enfoque de desarrollo territorial supera el planteamiento de desarrollo económico local**, ambas referencias coinciden en el enfoque territorial e integral, así como en una lógica de plantear el desarrollo de abajo hacia arriba, pero a diferentes escalas territoriales. Es decir, desde los propios territorios y donde los agentes territoriales locales son protagonistas e impulsores frente a las nuevas demandas del contexto social, político y económico. Recién desde los 80, es cuando comienzan a tomar fuerza las perspectivas del **desarrollo económico local** y regional de donde emerge el enfoque de **desarrollo territorial** en el contexto latinoamericano (ALFARO y COSTAMAGNA, 2015)⁵⁷.

Justicia y Derecho Humanos: Son dimensiones que la persona no puede alcanzar en el mercado como individuo aislado (TITMUS, 1974)⁵⁸, como por ejemplo, el acceso a la educación, a la salud, al trabajo, etc., que los grupos aislados no pueden conseguir. La política social al trascender el impulso económico del desarrollo, incorpora referentes como la democracia o la justicia social en sus diferentes propuestas programáticas, que abarcan a todas las

⁵⁴SEN, Amartya (1983). "Los bienes y la gente". Comercio Exterior. México D.F., volumen 33, N° 12; pp. 1115-1123.

⁵⁵ PUCP (2017). Material de estudio de la Maestría en Gerencia Social, Curso Investigación en Gerencia Social. Tema 2: Modalidades de investigación en gerencia social. PUCP, San Miguel, pp. 30, 31.

⁵⁶ALBURQUERQUE, F. (2004). El enfoque de desarrollo económico local. Buenos Aires. OIT, p. 158. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171_es.pdf?sequence=1

⁵⁷ALFARO, María Belén y Pablo COSTAMAGNA (2015). El pensamiento de Francisco Alburquerque en torno al enfoque del Desarrollo Territorial. Buenos Aires: Conecta DEL y Universidad Técnica Nacional Facultad Regional Rafaela, pp. 14, 29

⁵⁸TITMUS, R. (1974). Social Policy. Londres: George Allen & Unwin, p.29. Citado por Oscar Fernández.

personas en un espacio público inclusivo, ámbitos de encuentro en igualdad de condiciones en términos de oportunidades y reconocimiento (PUCP, 2017)⁵⁹.

La justicia ya no sólo se juega en el plano de la igualdad de oportunidades de accesos a los bienes y servicios, sino en el plano del **reconocimiento**, que se entiende como a la relación recíproca entre sujetos que permiten determinar las relaciones sociales, similitud que es reconocida por las mutuas semejanzas y canalizada por sentimientos de empatía, tal como lo sustenta FRAZER (1997)⁶⁰. El debido **reconocimiento** no es simplemente una cortesía, sino una **necesidad humana**. En el marco de la **justicia y el derecho**, la política de inclusión social, focaliza su intervención para garantizar el ejercicio de los derechos universales de las poblaciones más vulnerables; mayor **inclusión social** genera un ambiente más seguro para los inversionistas.

Seguridad Alimentaria: Según la definición de la FAO (1996)⁶¹, se entiende por seguridad alimentaria "cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a los alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias alimentarias para llevar una vida sana y activa".

Inclusión Económica y Social: FONCODES (2017)⁶² define el concepto de "**inclusión social**" como "la situación en la que todas las personas pueden ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en su medio".

Capacidades humanas básicas: NUSSBAUM (2007)⁶³ argumenta que el enfoque de las capacidades es enteramente universal, son importantes para todos los ciudadanos en todos los países, y que todas las personas deben ser

⁵⁹PUCP (2017). Material de estudio de la Maestría en Gerencia Social, Curso Investigación en Gerencia Social (2017). Tema 2. Modalidades de investigación en gerencia social. PUCP, San Miguel, p. 25.

⁶⁰FRAZER, Nancy (1997). *Lustitia Interrumpa: Reflexiones críticas desde la posición "postsocialista"*. Santa Fe de Bogotá: Siglo de hombres editores, pp. 17-54

⁶¹ FAO (2011). Una introducción a los conceptos básicos de la seguridad alimentaria. La Cumbre Mundial sobre la Alimentación. Guía práctica. Publicado por el Programa CE-FAO « La Seguridad Alimentaria: Información para la toma de decisiones », p. 1. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://www.fao.org/3/al936s/al936s00.pdf>

⁶² FONCODES (2016). *La Experiencia del Proyecto Haku Wiñay / Noa Jayatai*. Lima, primera edición, p. 10. Consulta: 8 de agosto de 2017. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/publicaciones?download=10510:experiencia-del-proyecto-haku-winaynoa-jayatai>

⁶³NUSSBAUM, Martha (2007). *Las fronteras de la justicia*. Barcelona: Paidós, pp. 88-89

tratadas como un fin. La versión actual de las **capacidades humanas básicas**, **son 10**:

- 1) *Vida*: poder vivir hasta el término de una vida humana de una duración normal.
- 2) *Salud física*: poder mantener una buena salud, incluido la salud reproductiva, recibir una alimentación adecuada y disponer de un lugar adecuado para vivir.
- 3) *Integridad física*: poder moverse libremente de un lugar a otro, estar protegido de los asaltos violentos, incluidos los asaltos sexuales y la violencia doméstica, disponer de oportunidades para la satisfacción sexual y la elección en cuestiones reproductivas.
- 4) *Sentidos, imaginación y pensamiento*: poder usar los sentidos, la imaginación el pensamiento y el razonamiento, y hacerlo de un modo auténticamente humano; que se cultiva y configura a través de la educación. Puede ser empleado en la experimentación y la producción de obras y eventos religiosos, literarios, musicales, etc. Poder usar la propia mente en condiciones protegidas por las garantías de la libertad de expresión.
- 5) *Emociones*: poder mantener relaciones afectivas con personas y objetos distintos de nosotros mismos; poder amar a aquellos que nos aman y se preocupan por nosotros, y dolernos por su ausencia. Que nuestro desarrollo emocional no quede bloqueado por el miedo y la ansiedad.
- 6) *Razón práctica*: poder formarse una concepción del bien y reflexionar críticamente sobre los propios planes de la vida.
- 7) *Afiliación*: a) poder vivir con y para otros, reconocer y mostrar preocupación por otros seres humanos. b) que se den las bases sociales del autorespeto y la no humillación, ser tratado como un ser dotado de dignidad e igual valor que los demás (disposiciones contrarias a la discriminación).
- 8) *Otras especies*: poder vivir una relación próxima y respetuosa con los animales, las plantas y el mundo natural.
- 9) *Juego*: poder reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas.

10) *Control sobre el propio entorno*: a) *Político*: poder participar de forma efectiva en las elecciones políticas que gobiernan la propia vida, tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y de asociación. b) *Material*: poder disponer de propiedades (bienes mobiliarios o inmobiliarios), ostentar los derechos de propiedad en un plano de igualdad con los demás; no sufrir persecuciones y detenciones sin garantías. En el trabajo poder trabajar como un ser humano, con relaciones valiosas de reconocimiento mutuo con los demás trabajadores.

La democracia: Las NACIONES UNIDAS (2010)⁶⁴ sostiene que la democracia es una **forma de organización del poder en la sociedad** con el objetivo de ampliar la ciudadanía, evitar o limitar la dominación de individuos o grupos que impidan este objetivo y lograr la perdurabilidad de la organización democrática. Regula las relaciones entre individuos, organizaciones y Estado de acuerdo con normas emanadas de la voluntad popular y procedimientos democráticos. En el ejercicio de ese poder el Estado es una pieza vital. La organización democrática del poder posee, tres rasgos que se vinculan de manera estrecha con su legitimidad:

- Su **origen** en la soberanía popular expresada mediante procesos electorales periódicos, libres y transparentes. La democracia parte de la idea de que el poder descansa en el pueblo y que su ejercicio sólo es delegado. Lo que implica un mandato, capacidad para ser controlado y la posibilidad de alternancia y periodicidad de los mandatos.
- Su **ejercicio**, organizado a través de las instituciones republicanas de gobierno y normado en el Estado democrático de derecho. Está referido a como se toman las decisiones para formular las políticas públicas y las normas.
- Su **finalidad** es garantizar, materializar y extender los derechos ciudadanos en sus tres esferas: política, civil y social.

⁶⁴NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2010) Nuestra Democracia. México: FCE, PNUD y OEA. Consulta: 08 de agosto de 2017. pp. 23, 33, 35. https://www.oas.org/es/sap/docs/nuestra_dem_s.pdf

La democracia en América Latina ha vivido el periodo más prolongado de regímenes democráticos y designación de autoridades mediante elecciones. Pero existe un problema de calidad de nuestras democracias; se observa frustración ciudadana ante la desigualdad de riqueza y poder, débil participación popular en los asuntos públicos, corrupción pública y privada, inseguridad ciudadana y debilidad estatal, entre otros aspectos. En esta situación, una sociedad que cree poco en quienes la representan es una sociedad que puede terminar desvinculándose de la democracia.

Políticas sociales: Siendo la **política** una ciencia instrumental para lograr el **bien común** en todos sus aspectos, uno de los más importantes es el referido a lo social. Los políticos procuran llegar al poder para imponer un plan de gobierno que cubra las necesidades de la **población** y asegure la **dignidad humana** de sus integrantes. Estrechar esa brecha entre los que tienen demasiado y los que nada tienen, es el fundamento de la política social, cuyos recursos se nutren comúnmente por las cargas impositivas, lo que permite la redistribución del ingreso, al pagar más los que más tienen (DeConceptos.com 2017)⁶⁵.

TOVAR (2008)⁶⁶, desde otra perspectiva, sintetiza y compara dos enfoques existentes o maneras de entender las **políticas sociales**: 1) Un enfoque predominante es la **económica y técnica (producción y eficiencia de servicios sociales)**; 2) Y el segundo enfoque es **política y dialógica (consenso y legitimidad)**. En este sentido, los **proyectos y programas sociales son propuestas técnicas de producción de bienes y servicios sociales**.

El BANCO MUNDIAL (2017)⁶⁷ señala que las consecuencias del problema de pobreza intergeneracional, se derivan en hogares que no tienen la capacidad de generar ingresos que le permitan satisfacer sus necesidades básicas de

⁶⁵DeConceptos.com (2017). Concepto de Política Social. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/politica-social#ixzz4pPQUuyWQ>.

⁶⁶TOVAR, Teresa (2008). Blog de la Maestría en Gerencia Social. Consulta: 08 de agosto de 2017. http://blog.pucp.edu.pe/item/21823/para-el-debate-sobre-las-politicas-sociales?&utm_source=google+plus&utm_medium=social-media&utm_campaign=addtoany

⁶⁷BANCO MUNDIAL (2017). El futuro de los niños que están mal alimentados. Consulta: 08 de agosto del 2017. <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/08/31/ecuador-el-futuro-de-los-ninos-que-estan-mal-alimentados>.

desarrollo, en consecuencia, seguirán siendo pobres; además de no lograr la **seguridad alimentaria** afectando la nutrición y la educación de la población rural.

Las limitadas oportunidades económicas para la población rural pobre del distrito de San Miguel, se relaciona con 4 aspectos identificados por el MIDIS (2012)⁶⁸, que producen las mayores brechas de desigualdad: 1) *Ruralidad*, (hogares que residen en comunidades campesinas o centros poblados). 2) *Rasgos asociados a la exclusión étnica* (pobladores que aprendieron a hablar en una lengua nativa – quechua - diferente al castellano). 3) *Bajos niveles de educación* formal de mujeres adultas: hogares en los que la jefa de familia o cónyuge, lograron como máximo un nivel escolar de primaria incompleta. 4) *Pobreza*: hogares que pertenecen al quintil de ingresos más pobres del país.

En ese sentido, la inclusión social se encuentra hoy en el centro de la política pública del Perú. Por lo tanto, el reto es que esta oportunidad trascienda en enfoques, procesos e instrumentos que permitan el logro de resultados concretos. En consecuencia, la intervención enfocada en el corto plazo (expresada en medidas de alivio a la pobreza extrema) es necesaria, pero no suficiente. Para impactar en el mediano plazo, es fundamental intervenir promoviendo oportunidades económicas e invertir en infraestructura básica como los contemplados en los Sistemas de Producción Familiar del Programa Haku Wiñay.

En este marco, el objetivo de Haku Wiñay es “desarrollar capacidades productivas y de emprendimientos rurales, que contribuyan a la generación y diversificación de ingresos, así como a la mejora del acceso a la seguridad alimentaria de dichos hogares, mejorando las capacidades técnicas, dotando de activos productivos, fortaleciendo el capital humano y el capital social”. Para ello, el programa cuenta con cuatro componentes de intervención, la más importante y motivo del presente estudio es el **Fortalecimiento del Sistema de Producción Familiar Rural**; que se desarrolla mediante la asistencia técnica y capacitación,

⁶⁸MIDIS (2012). 100 Días del MIDIS: “Rendición de Cuentas y Lineamientos Básicos de la Política de Desarrollo e Inclusión Social”. Lima, Oficina General de Comunicaciones. Consulta: 08 de agosto de 2018. <https://www.gob.pe/institucion/midis/noticias/2421-100-dias-del-midis-rendicion-de-cuentas-y-lineamientos-basicos-de-la-politica-de-desarrollo-e-inclusion-social>.

facilitando innovaciones tecnológicas productivas y prácticas sencillas de bajo costo, como por ejemplo: módulo de sistemas de riego tecnificado por aspersión; módulo de huertos familiares a campo abierto; módulo de pastos cultivados asociados (como alfalfa, trébol y ryegrass) destinado a la alimentación de las crías familiares, especialmente cuyes y ovinos; módulo de producción de granos; módulos de producción de abonos orgánicos (compost, humus de lombrices, biol); módulo de animales mayores: Ovinos y módulo de animales menores: Cuyes y Gallinas, etc. (FONCODES, 2017)⁶⁹.

ALCÁZAR (2016)⁷⁰, hace interesantes reflexiones sobre los **programas sociales alimentarios y nutricionales** de la última década en el país. Si bien se han producido avances, estos no son suficientes para enfrentar la anemia y la desnutrición infantil. Se ha avanzado en especial en la **articulación de los programas y en la estrategia en torno a la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)**; pero no se ha hecho mucho en relación con los programas asistencialistas, que podrían articularse muy bien con Haku Wiñay, especialmente con relación a los productos altamente alimenticios, y cubrir las demandas de los programas de alimentación escolar - Qali Warma, con calidad nutritiva de las raciones que distribuye. No se ha avanzado en este sentido, pese a que este programa consume una enorme parte del presupuesto. La **política social** del país se ha caracterizado por incluir una serie de **programas alimentarios y nutricionales de corte asistencialistas**, todas importantes en términos de presupuesto y de cobertura, pero con objetivos sobrepuestos y debilidades de diseño e implementación (desde el Vaso de Leche, el Programa de Alimentación Escolar -desayunos y almuerzos escolares- de FONCODES y el PRONAA, Comedores Populares, PACFO - con enfoques más nutricionales- y ahora Qali Warma⁷¹.

⁶⁹FONCODES (2017). Estrategia Haku Wiñay/Noa Jayatai. Unidad de Comunicación e Imagen. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/964-experiencia-haku-winay-gana-premio-desarrollo-sostenible>

⁷⁰ALCÁZAR, Lorena (2016). Investigación para el desarrollo en el Perú Once balances. Capítulo 6: Algunas reflexiones sobre los programas alimentarios y nutricionales: cambios y retos durante la última década. GRADE, Lima p. 27. Consulta: 08 de agosto de 2017. https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/programasalimentarios_LA_35.pdf

⁷¹ GRADE (2016). Investigación para el desarrollo en el Perú Once balances. Capítulo 6 Algunas reflexiones sobre los programas alimentarios y nutricionales: cambios y retos durante la última década. Lima, Grupo

3.1 Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica que se siguió es la *investigación cualitativa*, y el tipo investigación es un *estudio de caso*.

El *estudio de caso* como un método de investigación en las ciencias sociales, porque permite el estudio de causalidad y plasmarla en una teoría según YACUZZI (2005)⁷²; además porque constituye una forma de investigación preferencial que respalda TOVAR (2017)⁷³, que mejora el conocimiento profesional de la gerencia social en identificar tipos de prácticas, identificar obstáculos y/o potencialidades, recuperar la voz de los actores en su dimensión cultural, extraer lecciones concretas, etc.

3.1.1 Determinación y fundamentación de la estrategia metodológica de investigación:

Los *métodos cualitativos* permiten comprender los acontecimientos desde la subjetividad, atribuidas a situaciones específicas de la realidad, como comportamientos, conocimientos, creencias, valoraciones, percepciones, etc. Su objetivo es profundizar la aproximación a la realidad que se investiga. Es una modalidad que se orienta a generar preguntas más complejas, explorar pistas y buscar posibles explicaciones para comprender con mayor precisión un determinado problema (TOVAR, 2017)⁷⁴.

BARRIO y GONZALES (2016)⁷⁵, define al *estudio de caso* como un *método de investigación cualitativa*, empleado en las ciencias humanas y ciencias

de Análisis para el Desarrollo. Lima, GRADE, p. 251. Consulta: 07 de agosto de 2017. http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_DESARROLLO35.pdf

⁷² YACUZZI, Enrique (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Consulta 09 de mayo de 2019. <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

⁷³ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, pp. 117,119.

⁷⁴ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, pp. 177,193.

⁷⁵ BARRIO DEL CASTILLO, Irene, Jéscica GONZALES JIMÉNEZ y Otros (2016). El estudio de casos. Métodos de investigación educativa. Universidad Autónoma de Madrid. 3º Magisterio de Educación Especial, p. 2 y 3

sociales, que se caracteriza por el examen sistemático y a profundidad de casos de entidades sociales o educativas. Según MUÑOZ y SERVAN (2001), citado por BARRIO y GONZALES (2016) "el estudio de caso puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos..., pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo".

Las ventajas del **estudio de caso** destacado por BARRIO y GONZALES (2016) son:

- Permite profundizar un proceso de investigación a partir de unos primeros datos analizados.
- Es apropiado para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.
- Es un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes.
- Es de gran utilidad para los que participan en la investigación, porque favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinario; además que contribuye al desarrollo profesional.
- Permite desenmascarar prejuicios o pre concepciones involucrándose y tomar decisiones, etc.

En tanto, TOVAR (2017)⁷⁶ fundamenta que las investigaciones cualitativas pueden considerar un reducido número muestras de casos significativos de la población; además la cantidad de elementos lo define el investigador en base a criterios que este mismo fundamenta, lo que interesa más son las características de las muestras que la cantidad de éstas.

Consulta: 18 de febrero de 2018. <https://nexosarquisucr.files.wordpress.com/2016/03/el-estudio-de-casos.pdf>

⁷⁶ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, p. 136.

SANDOVAL (2002)⁷⁷, por otro lado señala que las diferencias que existen entre la **investigación cualitativa y cuantitativa**, radica en que la **investigación cuantitativa es problemática formal**; en tanto la **investigación cualitativa es problemática sustantiva**, caso del presente estudio.

Se entiende como **problemática sustantiva**, porque proviene del estudio específico de un sector de la realidad social o cultural, tal como se manifiesta en la realidad y que sólo puede realizarse a través del contacto directo. Razón por la cual, el trabajo de investigación corresponde a una **investigación cualitativa**, que aborda a un sector de la población y requiere una labor de orden **problemática sustantiva**.

Las características de la **investigación cualitativa** difieren de la **cuantitativa**, porque: a) tienen interrogantes que encajan perfectamente sobre las preguntas y objetivos específicos como: **¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué?**; b) tienen una **mirada inquisitiva** y al **detalle**; c) indaga las **percepciones**, las **opiniones**, el **empoderamiento**, las capacidades; d) pretende profundizar la comprensión del problema; e) muestra criterios de significancia, relevancia, exhaustividad, de no probabilística; y además f) constituyen instrumentos de recojo de información a través de las **entrevistas abiertas o no estructuradas, entrevistas semiestructuradas, Focus Group, la observación** y las **notas de campo** (TOVAR, 2017)⁷⁸.

SANDOVAL (1996)⁷⁹, señala que todas las preguntas tienen como eje la indagación; para lo cual, "el investigador requiere adoptar un pensamiento orientado más hacia el descubrimiento que hacia la comprobación".

Francke y Piazza (2006) citado por TOVAR (2017)⁸⁰ señala, el método cualitativo no requiere de dominio matemático o estadístico, pero si requiere gran dominio

⁷⁷ SANDOVAL, Carlos (2002). Investigación Cualitativa. Bogotá: Instituto colombiano para el fomento de la Educación Superior (ICFES), p. 115. Consulta: 29 de agosto de 2017.

⁷⁸ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, p. 123

⁷⁹ SANDOVAL, Carlos (2002). Investigación Cualitativa. Bogotá: Instituto colombiano para el fomento de la Educación Superior (ICFES), p. 116. Consulta: 29 de agosto de 2017.

⁸⁰ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, p. 132.

de literatura teórica, dado que la interpretación reposa básicamente en herramientas conceptuales.

En el Cuadro N° 3.1 se ha sistematizado las características y estrategias del enfoque metodológico de la investigación cualitativa antes descrito, con las preguntas específicas en el contexto de las dimensiones claves y objetivos específicos de la investigación.

Cuadro N° 3.1: Relación de las características y estrategias del enfoque metodológico de la investigación cualitativa

Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Características	Estrategia Cualitativa	Respuesta	
<p>DIMENSION CLAVE Valoración por parte los usuarios y demás actores sociales</p> <p>PREGUNTA ¿Qué factores de éxito y factores limitantes se encontraron en la implementación del sistema de producción familiar del programa Haku Wiñay?</p> <p>DIMENSION CLAVE Adaptabilidad – Interculturalidad</p> <p>PREGUNTA ¿Los actores participantes del sistema de producción familiar del Programa Haku Wiñay operaron con un enfoque de Interculturalidad en las diferentes etapas?</p> <p>DIMENSION CLAVE Valoración por parte los usuarios y demás actores sociales</p> <p>PREGUNTA ¿Cuál es la valoración de los usuarios y demás actores sociales, respecto a los sistemas de producción familiar del Programa Haku Wiñay?</p> <p>DIMENSION CLAVE Calidad de servicios</p> <p>PREGUNTA ¿Los sistemas de producción familiar que se implementaron en las comunidades focalizadas, fueron de calidad?</p>	<p>OE1: Analizar los factores que fortalecen o limitan la implementación del Sistema de Producción Familiar.</p> <p>OE2: Analizar la participación de los usuarios en el proceso de implementación y gestión del programa.</p> <p>OE3: Analizar la valoración de los usuarios y demás actores sociales, respecto a los sistemas de producción familiar Haku Wiñay.</p> <p>OE4: Evaluar si los sistemas de comunicación, y transparencia en la implementación del programa, fueron de calidad.</p>	Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Por qué? ○ ¿Cómo? ○ ¿Para qué? 	X X X	
		Mirada	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inquisitiva y al detalle 	X	
		Indaga sobre	<ul style="list-style-type: none"> ○ Percepciones. ○ Opiniones ○ Empoderamiento. ○ Capacidades. 	X X X X	
			Pretende	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profundizar la comprensión del problema 	X
			Muestra	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criterios de significancia, relevancia, exhaustividad. ○ No probabilística. 	X X
				Instrumentos de recojo de información	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevista no estructurada o semi estructurada. ○ Focus group. ○ Observación. ○ Notas de Campo

3.2 Diseño muestral.

3.2.1 Determinación de la muestra a utilizar en el trabajo de investigación:

Previo a realizar el muestreo fue necesario realizar el “Mapeo”; según SANDOVAL (2002)⁸¹, el mapeo está referido a la selección del tipo de situaciones, eventos, actores, lugares, momentos, y temas que fueron abordados en primera instancia de la investigación, a través del cual se sabe quiénes son los líderes, cuáles son los grupos que existen en la comunidad, cuáles son los eventos y situaciones en los que la comunidad se reúne, cuáles son los sitios que la comunidad usa con más frecuencia para encontrarse o agruparse, cuáles son los horarios que la comunidad acostumbra reunirse, cuáles son los lugares más frecuentados por los líderes y demás integrantes, etc.

3.2.2 Tipo de muestra

El tipo de muestra considerado, fue el **no aleatorio** o llamado también **no probabilístico**, porque no se conoció la probabilidad que tenían los diferentes elementos de la población de estudio al ser seleccionados (ESPINOZA, 2016)⁸².

3.2.3 Población objetivo - Universo

El estudio de caso examinado a profundidad y con detalle fue la experiencia del Programa Haku Wiñay en una población beneficiaria de 103 familias, en cuatro comunidades del distrito de San Miguel, provincia La Mar, departamento de Ayacucho, con la finalidad de comprender y desentrañar el proceso de gestión y desarrollo para la gerencia social.

⁸¹SANDOVAL, Carlos (2002). Investigación Cualitativa. Bogotá: Instituto colombiano para el fomento de la Educación Superior (ICFES), p. 119. Consulta: 29 de agosto de 2017.

⁸² ESPINOZA, Iván (2016). Tipos de muestreo. Unidad de Investigación Científica Facultad de Ciencias Médicas. Consulta: 08 de marzo de 2018. <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>.

3.2.4 Método de muestreo

El método optado fue el **muestreo no probabilístico**.

Uno de los principales métodos del **muestreo no probabilístico** fue el **muestreo por conveniencia**⁸³.

El tamaño de la muestra ha estado constituido por un total de 36 beneficiarios (para las entrevistas y el Focus Group), 10 familias no beneficiarias (para las entrevistas de contraste) y 02 operadores del programa.

Es así como la muestra estuvo representada por: 20 campesinos beneficiarios (5 por comunidad), 4 dirigentes campesinos (1 por comunidad), 4 representantes del NE (01 por comunidad), 8 dirigentes y campesinos para el Focus Group (02 por comunidad); 10 pobladores no usuarios (6 campesinos no beneficiarios y 4 pobladores de comunidades vecinas); 1 campesino representativo del lugar para la observación participante; y 02 operadores del programa.

3.2.5 Método de selección de los elementos de la muestra

El método de selección de los elementos de la muestra fue por **conveniencia**, tomándose las muestras de lo que se pudo disponer de forma más fácil. Con este método los usuarios fueron elegidos por su accesibilidad y proximidad al investigador (ESPINOZA, 2016)⁸⁴.

La técnica que se aplicó fue la **entrevista**, como uno de los principales procedimientos de la investigación, permitiendo aproximarse a los datos subjetivos y examinar como el entrevistado tiene creado su visión respecto al programa (TOVAR, 2017)⁸⁵.

⁸³ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, p. 137

⁸⁴ ESPINOZA, Iván (2016). Tipos de muestreo. Unidad de Investigación Científica Facultad de Ciencias Médicas. Consulta: 08 de marzo de 2018. <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>.

⁸⁵ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, p. 162.

La **entrevista semi estructurada** (fusión de la entrevista estructurada y abierta), consintió formular preguntas y respuestas en un grado mayor de flexibilidad. Este tipo de entrevista despertó mayor interés, por asociarse con la expectativa de los entrevistados puedan expresar sus puntos de vista de manera relativamente abierta, además que puedan responder a preguntas cerradas o estructuradas, de acuerdo lo señalado por DIAZ y OTROS (2013)⁸⁶.

Se aclara también, que esta técnica se aplicó a los dos operadores del programa Haku Wiñay de San Miguel, quienes a pesar de no estar laborando participaron también de la entrevista semi estructurada por orden del Jefe de la Unidad Territorial de FONCODES - Ayacucho.

El **Focus Group**, que es la conversación o discusión en grupo como señala TOVAR, (2017)⁸⁷, permitió recoger opiniones, actitudes, pareceres, acciones y sentimientos encontrados sobre determinados aspectos controversiales o difíciles de abordar en una entrevista.

La observación, fue otro procedimiento que se aplicó para el recojo de información, particularmente en aquello que se estimó necesario hacerlo (TOVAR, 2017)⁸⁸.

En el Cuadro N° 3.2 se ha sistematizado la metodología cualitativa, la articulación de las técnicas con las muestras y el método de muestreo.

Cuadro N°3.2: Metodología Cualitativa

Técnicas	Muestras	Método de Muestreo
Entrevista semi estructurada.	<ul style="list-style-type: none"> • 20 campesinos beneficiarios (5 por comunidad). • 04 dirigentes campesinos (1 por comunidad). • 04 representantes del NE (01 por comunidad). • 06 campesinos no beneficiarios (indistinto). • 04 pobladores de comunidades vecinas (1 por comunidad). • 02 operadores del programa. 	No probabilístico. Por conveniencia.
Focus Group	<ul style="list-style-type: none"> • 08 dirigentes y campesinos (02 por comunidad) 	Ídem.

⁸⁶ DIAZ Laura, Uri TORRUCO, Mildred MARTINEZ, Margarita VARELA (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, Vol. 2, N° 7. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México, p. 163.

⁸⁷ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, p. 164.

⁸⁸Id. p.167.

Observación participante	• 1 campesino más representativo	Ídem.
--------------------------	----------------------------------	-------

Fuente: Elaboración propia

3.3 Variables e indicadores

Paquete de tecnología de producción: Se define como al paquete tecnológico productivo del Sistema de Producción Familiar propuesto por el programa, que responden a las necesidades de los campesinos beneficiarios. Se operacionaliza con los siguientes indicadores: Composición del paquete tecnológico del Sistema de Producción Familiar, % de usuarios que considera la tecnología más exitosa del programa que aún continúan aplicando.

Institucionalidad alineada a la solución del problema local: Se refiere a la imagen y experiencia institucional en el manejo de los proyectos productivos alineadas a la solución de problemas, la inclusión económica y adaptación al cambio climático. Se operacionaliza con los siguientes indicadores: Grado de percepción de usuarios que reconoce al programa haber resuelto los problemas productivos de la comunidad; frecuencia de visitas de los operadores del programa; % de usuarios que reconoce la existencia de un Técnico Yachachiq elegido en la comunidad y capacitado por el programa; % de usuarios que reconoce que el Yachachiq conocía las técnicas transferidas por el programa; % de usuarios que aún se siente atendido por el Yachachiq; % de usuarios que confía en Haku Wiñay como programa que vela por los intereses de los muy pobres.

Percepción del bienestar familiar: Es la apreciación y satisfacción de las familias participantes al experimentar mejora en su bienestar. Se operacionaliza con los siguientes indicadores: % de usuarios que percibieron el incremento de la productividad; rango de incrementos percibidos en la producción de cultivos y crianzas; % de usuarios que percibieron haber mejorado sus niveles de ingreso familiar; % de usuarios que han mejorado algunos aspectos de su vida; % de usuarios que han adquirido artefactos, muebles u otros, con la mejora de sus ingresos.

Efectos de la variación de precios de los productos en el mercado: Se refiere a la fluctuación de precios de los productos obtenidos con apoyo del

programa, que influyen en el desarrollo de la producción familiar. Se operacionaliza con los indicadores: % de usuarios desmotivados por la variación de precios de los productos en el mercado; nivel de afectación percibida por los usuarios; precios de los diversos productos producidos en la zona; precios de los diversos productos de primera necesidad vendidos en la zona.

Efectos del cambio climático en la producción familiar: Referido a los fenómenos climáticos, que limitan la producción de cultivos y crianza de animales menores implementados con el Sistema de Producción Familiar. Se operacionaliza con los indicadores: Grado percibido de los usuarios de cómo afectaron la producción de los cultivos instalados y crianza de animales menores; % de usuarios que percibieron los fenómenos ligados al cambio climático (heladas, sequías, altas precipitaciones, granizadas, plagas, enfermedades, etc.).

Interculturalidad en la interrelación: Define a la adaptabilidad cultural en la interrelación de los usuarios con los operadores del programa. Se operacionaliza con los indicadores: Proveniencia de los operadores; N° de usuarios que confirma si los operadores fueron quechua hablantes y conocían sus costumbres; % de usuarios que considera limitante para los operadores no hablar quechua ni conocer sus costumbres.

Presencia de programas sociales en la zona: Se trata de los programas sociales que intervienen y articulan en la zona en la lucha contra la pobreza. Se operacionaliza con los indicadores: Programas sociales que se están ejecutando en la zona; % de usuarios que reconoce los programas sociales más importantes; % de usuarios que reconoce participar en los programas sociales del Estado; % de usuarios que participa sin inconvenientes con todos los programas sociales. % de usuarios que percibe complicar su tiempo al participar en todos los programas sociales; % de usuarios que considera perderse esfuerzos y recursos financieros con programas sociales apreciados como menos importantes.

Fortalecimiento organizacional en la implementación del programa: Se define a la satisfacción de la población en la implementación del Sistema de Producción Familiar y su repercusión en el fortalecimiento de la organización

comunal. Se operacionaliza con los indicadores: % de usuarios que reconoce beneficiar el programa a todas las familias de la comunidad; N° de familias que tiene la comunidad; N° de familias beneficiadas; N° de familias no beneficiadas; % de usuarios que opinan los sentimientos encontrados de las familias no beneficiadas.

Participación de los usuarios en el proceso de implementación: Se define a la libertad y satisfacción de los usuarios de su participación en la implementación del Sistema de Producción Familiar, manteniendo sus costumbres culturales. Se operacionaliza con los indicadores: % de usuarios que participó con libertad, conservando sus costumbres culturales; grado de libertad que participó los usuarios; % de usuarios que reconoce haber aprendido con el programa las técnicas que le han enseñado; frecuencia que aplica los usuarios las técnicas aprendidas; grado de satisfacción de los usuarios por su participación en la implementación del programa.

Compromiso de los usuarios con el programa: Está referido al grado de compromiso de participación de los usuarios en la implementación del Sistema de Producción Familiar. Variable que se operacionaliza con el indicador: Grado de compromiso de participación de los usuarios en la implementación del programa.

Analizar la valoración de los usuarios y demás actores, del impacto de los Sistemas de Producción Familiar: Se define como a la apreciación y satisfacción que expresan las familias respecto al Sistema de Producción Familiar. Se operacionaliza con los indicadores: Grado de satisfacción de los usuarios; % de usuarios que considera fue una fuente de empleo; % de usuarios que migraron a las grandes ciudades por empleo temporal pese al apoyo del programa; % de usuarios que reconoce el desarrollo en lo personal y apoyo a sus familias.

Tipos de Comunicación establecida: Referido al tipo de comunicación establecida entre operadores y usuarios. Se operacionaliza con los indicadores: % de usuarios que reconoce a las formas de comunicación entre operadores y usuarios; Grado de aceptación de los usuarios a la forma de comunicación con los operadores.

Transparencia en el manejo financiero: Se trata de la transparencia y oportuna atención financiera en la implementación del programa. Se operacionaliza con los indicadores: % de usuarios que apreciaron como rápida y oportuna la entrega de materiales e insumos; grado de oportunidad del apoyo económico; % de usuarios que reconocen que la calidad de los materiales, justifica la inversión que le informaron; y grado de transparencia percibida por los usuarios respecto al manejo económico.

3.3.1 Formulación y definición de las Variables e indicadores.

En la siguiente tabla se presenta la sistematización de la definición operacional de las variables, con el propósito de excluir la subjetividad de su formulación (Cuadro N° 3.3), de acuerdo a modelo delineado por TOVAR (2017)⁸⁹:

Cuadro N° 3.3: Definición operacional de las variables

Variable	Definición de la Variable
Paquete de tecnología de producción	Se refiere al paquete tecnológico productivo del Sistema de Producción Familiar propuesto por el programa, que responden a las necesidades de los campesinos beneficiarios.
Institucionalidad alineada a la solución del problema local	Se refiere a la imagen y experiencia institucional en el manejo de los proyectos productivos alineadas a la solución de problemas, la inclusión económica y adaptación al cambio climático.
Percepción de Bienestar familiar	Es la apreciación y satisfacción de las familias participantes al experimentar mejora en su bienestar.
Efectos de la variación de precios de productos en el Mercado	Se refiere a la fluctuación de precios de los productos obtenidos con apoyo del programa, que influyen en el desarrollo de la producción familiar.
Efectos del Cambio Climático en la producción familiar	Referido a los fenómenos climáticos, que limitan la producción de cultivos y crianza de animales menores implementados con el Sistemas de Producción Familiar.
Interculturalidad en la interrelación	Define la importancia de la adaptabilidad cultural en la interrelación de los usuarios con los operadores del programa.
Presencia de programas sociales en la zona	Se trata de los programas sociales que intervienen y articulan en la zona en la lucha contra la pobreza.
Fortalecimiento organizacional en la implementación del programa	Se define a la satisfacción de la población en la implementación del Sistema de Producción Familiar y su repercusión en el fortalecimiento de la organización comunal.
Participación de los usuarios en el proceso de implementación	Se define a la libertad y satisfacción de los usuarios de su participación en la implementación del Sistema de Producción Familiar, manteniendo sus costumbres culturales.

⁸⁹ TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, p. 153.

Compromiso de los usuarios con el programa	Define al grado de compromiso de participación de los usuarios en la implementación del sistema de producción familiar de Haku Wiñay.
Analizar la valoración de los usuarios y demás actores, del impacto de los sistemas de producción familiar.	Se define como a la apreciación y satisfacción que expresan las familias respecto al Sistema de Producción Familiar.
Tipos de Comunicación establecida	Se refiere al tipo de comunicación establecida entre operadores y usuarios.
Transparencia en el manejo financiero	Se trata de la transparencia y oportuna atención financiera en la implementación del programa.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Técnicas de recolección utilizado.

Técnicas de Recolección: Se emplearon en la investigación las **Entrevistas**, el **Focus Group** y la **Observación**; además de emplear las **Notas de Campo** y el **Mapeo**.

Para definir la "**Técnica de Recolección**" tuvo que elegirse primero las "**Fuentes de información**", recurriéndose en este caso a la **Información Cualitativa**, en segundo lugar, al "**Tipo de Técnica**" definiéndose fundamentalmente la **Semi Estructurada** (ej. la entrevista semiestructurada).

Recogiendo los aportes de TOVAR (2017)⁹⁰, el trabajo de investigación cualitativa, obtiene resultados no generalizables, porque constituyen sólo pistas interesantes, es decir probabilidades. Sin embargo, su objetivo es, profundizar la aproximación a la realidad que se investiga. En tal sentido *se cotejó el estudio con los datos recabados en el "Focus Group" y la "Observación", para triangular la información obtenida y ver la misma realidad con dos lupas; así conocer mejor los detalles*. Se recomienda además, no aplicar muchas técnicas de recolección para no hacerlo complejo el trabajo de campo; recalcando que "**lo recomendable es seleccionar dos o tres técnicas más apropiadas**".

Instrumentos de Investigación: Los instrumentos empleados en la investigación fueron, los **Cuestionarios**, la **Guía del Grupo Focal** y la **Ficha de Registro**.

⁹⁰TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social -modalidad virtual, pp. 15, 19, 177, 178.

Los *instrumentos* asociados a estos fueron la **Guía de Entrevista Semi Estructurada**, la **Guía del Focus Group** y la **Guía de Observación Participante**, aplicados en la etapa de campo con cada una de las *Técnicas de Recolección*. Además, el empleo de una libreta de campo y un mapeo de la zona, para facilitar los apuntes y ubicación de las comunidades, distancia y tiempo de recorrido.

- La primera "**Técnica de Recolección**" constituido por la Entrevista del "**Tipo**" Semi estructurada; tiene como "**Instrumento**" los Cuestionarios, que se aplicaron en una "**Muestra**" de: 20 campesinos beneficiarios (5 por comunidad), 04 dirigentes campesinos beneficiarios (1 por comunidad), 04 miembros del NE (1 por comunidad), 10 campesinos no beneficiarios (6 de las comunidades beneficiarias y 4 de las comunidades vecinas) y 2 operadores del programa.
- La segunda "**Técnica de Recolección**" integrado por el Grupo Focal o Focus Group, tiene como "**Instrumento**" la Guía del Focus Group, y como "**Muestra**" 08 campesinos entre dirigentes y miembros de la comunidad beneficiaria.
- La tercera "**Técnica de Recolección**" compuesto por la Observación, del "**Tipo**" Participante, tiene como "**Instrumento**" el Relato y la Ficha de Registro, y como "**Muestra**" 01 campesino beneficiario más representativo de la zona.

Además se ha empleado como "**Técnicas de Recolección**" una Nota de Campo y un Mapeo, y como "**Instrumentos**" un Cuaderno de Campo y un Mapeo de la zona, respectivamente.

3.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis es el programa Haku Wiñay y los usuarios del mismo, de manera que la investigación estuvo orientada a desentrañar sus bondades y sus limitaciones.

3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información (o muestras) empleados en la investigación fueron:

- **20 campesinos usuarios:** 05 campesinos por comunidad, para levantar información más representativa por cada comunidad.

- **04 dirigentes campesinos:** 01 campesino dirigente por cada comunidad, para levantar información desde la perspectiva de las autoridades
- **04 miembros del NE:** 01 miembro por cada comunidad, para levantar información desde la perspectiva directa de los integrantes del NE.
- **08 campesinos usuarios más representativos:** 02 usuarios más representativos por cada comunidad para el Focus Group y poder triangular la información valiosa con las otras informaciones recogidas.
- **02 personales del programa:** 02 servidores del Programa como mínimo, para levantar información directa del proyecto.
- **10 campesinos no beneficiarios:** 04 de las comunidades vecinas y 06 de la comunidad beneficiaria más poblada, para valorar sobre todo el impacto percibido sobre el sistema de producción familiar del programa Haku Wiñay.

3.6 Procedimientos de información

3.6.1 Procedimiento de levantamiento de datos

El **Cuestionario** y la **Guía de Entrevista Semi Estructurada** se aplicaron en 06 tipos de muestras:

- a) Campesinos usuarios del programa: 05 por comunidad, en total 20 campesinos. Las modificaciones que se realizaron fueron: 03 en la comunidad de Putacca, 07 en Cochabamba y 06 en Allpacorral, sumando en total 21.
- b) Dirigentes campesinos: se planificó 01 campesino por comunidad, en total 04 campesinos, pero se ejecutaron sólo en 03 comunidades, por la distancia y la complejidad del terreno de la comunidad de Putacca, fue difícil de ubicar a uno de los dirigentes.
- c) Miembros del N.E.: se planificó 01 por comunidad, en total 04 miembros, pero los miembros del N.E. sólo fueron de 03 comunidades: 01 de Pampahuaylla, 02 de Cochabamba y 01 de Putacca; de los cuales no se aplicó con el Tesorero del N.E. de la comunidad de Putacca, porque se negó a ser entrevistado.

- d) Campesinos no usuarios del programa: se planificó 01 por comunidad, en total 04; pero se realizó sobre 06 pobladores no usuarios del programa; en la comunidad de Cochas 03 pobladores por su alta población, 01 poblador en cada una de las comunidades restantes.
- e) Pobladores de las comunidades vecinas: se planificó 01 poblador por cada comunidad, en total 04 pobladores; de los cuales se logró aplicar 01 en la comunidad de Matará, 02 en la comunidad de Uras y 01 en la comunidad de vecina de Qasancca.
- f) Operadores del programa Haku Wiñay de San Miguel: se planificó y aplicó con 02 operadores del programa, pese a que ya no laboran por término del proyecto en el 2017; para ello se contó con el apoyo del Jefe de la Unidad Territorial de FONCODES - Ayacucho.

La **Guía del Focus Group**, se planificó realizar con 08 usuarios más representativos de cada comunidad; pero al invitarse a los usuarios más representativos de las otras comunidades (Putacca, Allpacorral y Pampahuaylla), no asistieron a la hora citada al evento, debido a la considerable distancia existente con la comunidad de Cochas (lugar en donde se llevó a cabo el evento), que significaba 6.0 horas de caminata de ida y vuelta; optándose finalmente a llevarse el evento con 09 usuarios representativos de la comunidad de Cochas; modificación que se definió además por la mayor proporción de población usuaria de Cochas (aproximadamente 5:1).

La **Ficha Registral** y su instrumento asociado la **Guía de Observación Participante**, se aplicó con 01 poblador usuario más destacado del programa que fue de la comunidad Cochas.

El acercamiento y la comunicación establecida entre el encuestador y el usuario entrevistado, fue el idioma quechua, lo cual generó un clima de confianza en cada una de las entrevistas semiestructuradas (campesinos usuarios, dirigentes campesinos, miembros del N.E., campesinos no usuarios y pobladores de las comunidades vecinas), planteándose las interrogantes contenidas en los cuestionarios, lo más entendible posible, “en sus propias palabras” como

HERNÁNDEZ y OTROS (2010)⁹¹ recomiendan, tratando de adecuarse a la disposición de cada uno de ellos; a fin de obtener con seguridad y confianza, las respuestas personales de los usuarios y no usuarios, sobre el problema tratado.

Las dificultades encontradas (además de las distancias que las separa de una comunidad a otra), fue el tiempo, por lo extenso de las preguntas que a varios de los usuarios del programa les fue cansado esperar para responder por el poco tiempo que ellos disponían, sin embargo atendieron el propósito de la investigación. Por otro lado, se coincidió la visita con otra que FONCODES había realizado unos días antes a los beneficiarios del programa Haku Wiñay, con el propósito de encuestarlos; manifestando un poco desconfianza, ya que creían algunos que estaba repitiendo las entrevistas, por lo que se tuvo que informar bien los objetivos de la investigación.

Una de las comunidades más desconfiadas fue Cochas, por cuanto el programa no llegó a cubrir a la totalidad de las familias, generándose resentimiento en la población no usuaria, que de alguna manera había generado divisionismo y debilitamiento de la organización.

La guía del Focus Group, fue clara y precisa; esta técnica, es considerada por algunos autores como una especie de entrevistas grupales, donde el tamaño de los grupos puede variar dependiendo del tema, por ejemplo, de 06 a 10 participantes si los temas a tratar se refieren a asuntos conocidos, sin embargo, las sesiones no pueden excederse de un número manejable de individuos, según refiere TERRATS (2015)⁹².

Se trató de conseguir una persona entrenada en el manejo de grupos, pero lamentablemente no fue posible por factores de tiempo de éstos. Por lo tanto, considerando la importancia del proceso de esta técnica, el responsable de la investigación tuvo asumir la responsabilidad del manejo de esta técnica, valiéndose de su experiencia en procesos de capacitación y manejo de comunidades campesinas; además de contar con el apoyo de un estudiante del

⁹¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ COLLADO, Pilar BAPTISTA LUCIO (2010). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Quinta Edición., p. 462.

⁹² TERRATS LUÉVANO, Juan Arturo (2015). Técnicas de Recolección de Información. Focus Group. Consulta: 02 de mayo de 2018. <https://recolecciondeinformacion.wordpress.com/2015/11/27/focus-group/>

último año del Instituto tecnológico de San Miguel para el desarrollo de la sesión, y un alumno de la promoción del Colegio de la Comunidad de Cochas para el pegado de los papelógrafos y el cortado y entrega de tarjetas en el proceso de la "lluvia de ideas" y respuestas a las preguntas que fueron planteándose según el orden de la Guía del Grupo Focal.

Se contó con el apoyo del Presidente de la Comunidad y el Teniente Gobernador de la Comunidad de Cochas, quienes previa coordinación se encargaron de invitar a los usuarios más representativos de la comunidad. El lugar elegido para la sesión fue la casa del Teniente Gobernador, un lugar agradable y tranquilo, en donde los participantes se sintieron cómodos.

3.6.2. Procesamiento de datos

Esta etapa fue muy importante, empezando desde la sistematización de los cuestionarios de entrevistas y los resultados del Focus Group en Excel, hasta la codificación y procesamiento de cómputo de los datos a través del programa estadístico SPSS; tratando de ahorrar el tiempo entre la captación de datos posterior a la recolección en el terreno y la preparación de éstos para el análisis, sin comprometer la oportunidad y calidad de los datos recabados.

En esta etapa, fue necesario comprender la lógica del cuestionario según el método descrito en la Guía de la Entrevista Semi estructurada para la construcción de la matriz en Excel y sistematización de los datos recogidos.

Ciertamente de acuerdo a la OIT (2013)⁹³, el proceso de codificación requiere de herramientas (índices de codificación, selección del Software para el procesamiento estadístico y familiarización con el programa SPSS) para articular la información en el procesamiento gradual de los datos relevantes. Siendo necesarias después las verificaciones de consistencia respecto a la incorporación de los datos al sistema; culminado el procesamiento de datos se da inicio con la fase de tabulación.

⁹³ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2013). La medición de la informalidad: Manual estadístico sobre el sector informal y el empleo informal. Turín, Italia. Copyright © Organización Internacional del Trabajo. Primera edición 2013, pp. 88, 116, 118, 257. Consulta: 08 de mayo de 2019.

3.6.3. Procedimiento de análisis de información (Indicadores y triangulación)

El programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), es un sistema integral para el análisis de datos. La cual está constituido por un conjunto de programas orientados al análisis estadístico aplicado a las ciencias sociales; se dice que en la actualidad es el paquete estadístico más utilizado a nivel mundial.

SPSS Statistics logra ser accesible a cualquier principiante por su practicidad, porque el editor de datos ofrece una herramienta simple y eficaz con un diseño parecido a la hoja de cálculo, que permiten ingresar datos y examinar el archivo de datos de trabajo. La ventaja del SPSS Statistics es que puede extraer datos de cualquier tipo de archivo y utilizarlos para generar informes tabulares, gráficos y diagramas de distribuciones y tendencias, etc. (SPSS Inc., 2007)⁹⁴

A continuación, se detalla las etapas que siguió el procedimiento de análisis de la información, que en gran medida concuerda con el orden esbozado por RAMIREZ (2016)⁹⁵.

La presentación de resultados:

- Presentación ordenada de datos (según variables e indicadores de análisis), triangulando luego la información.
- Diseño y presentación de gráficas, tablas, cuadros, etc.
- Verificación de datos que emergen de los resultados cualitativos/cuantitativos.
- Culminación con respuestas procesadas para las afirmaciones.

Se incidió bastante en la mejor presentación de las tablas y gráficos, tratando de que sean claras, que tengan coherencia y, no se repita la información o se pueda mejorar alguna de ellas.

⁹⁴ SPSS Inc. (2007). Guía breve de SPSS Statistics 17.0. Chicago, p. 3. Consulta: 09 de mayo de 2019. <http://web.udl.es/Biomath/Bioestadística/SPSS/v17/SPSS%20Statistics%20Brief%20Guide%202017.0.pdf>

⁹⁵ RAMIREZ, María Soledad (2016). Triangulación y Análisis de Datos. Presentación. Universidad de Salamanca. Campus de Excelencia Internacional. Huelva, España, pp. 33, 35, 36, 37. Consulta: 10 de mayo de 2019. <https://es.slideshare.net/knowledgesociety/triangulacin-y-analisis-de-datos/30>

El análisis e interpretación de datos:

- Confrontación de resultados con la revisión teórica para sacar a la luz los hallazgos más significativos del estudio realizado.
- El investigador expone los hallazgos más importantes del estudio.
- Interpretación, explicar el sentido de un hecho, fenómeno o situación, respaldados en los fundamentos prácticos para darles un significado.

Redacción:

- Anuncio de los hallazgos, relacionado con el problema.
- Se evidencia los datos reales que respaldan los hallazgos.
- Se contrasta con autores, las posturas teóricas vinculadas o se contraponen con el hallazgo, partiendo en cascada a partir de lo que plantean los organismos internacionales, organismos nacionales, autores reconocidos, trabajos de investigación relacionados y la del investigador.
- Se culmina con la interpretación de los hallazgos, señalando que aporta el estudio; esta parte constituye el dato que cierra y enfatiza la idea principal reafirmando.

Una de las reflexiones que se tuvo en cuenta es que a mayor riqueza conceptual existen mayores posibilidades de interpretación e interrelación para lograr la confiabilidad y validez del estudio RAMIREZ (2016)⁹⁶.

⁹⁶ RAMIREZ, María Soledad (2016). Triangulación y Análisis de Datos. Presentación. Universidad de Salamanca. Campus de Excelencia Internacional. Huelva, España, pp. 33, 35, 36, 37. Consulta: 10 de mayo de 2019. <https://es.slideshare.net/knowledgesociety/triangulacin-y-analisis-de-datos/30>

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS.

El estudio está orientado a investigar en qué medida el paquete tecnológico productivo del SPF responde a las necesidades de los beneficiarios, a determinar si la imagen y experiencia institucional en el manejo de los proyectos productivos estuvieron alineados a la solución y/o reducción de los problemas de pobreza, la inclusión económica y adaptación al cambio climático; así como a conocer la apreciación y satisfacción de las familias sobre la contribución del proyecto a la mejora de su bienestar. En tal sentido, el presente capítulo, buscará responder a las principales preguntas que motivaron la investigación.

4.1 Factores que fortalecen o limitan la implementación del Sistema de Producción Familiar.

La Declaración del Milenio en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, establece las bases para crear los temas centrales del desarrollo y las acciones específicas lideradas por el Estado. La visión integral del desarrollo, compromete al Estado a velar por los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, principales retos para cerrar las brechas de desarrollo entre las personas. En tal sentido, es prioritario fortalecer las capacidades del Estado para alcanzar el anhelado desarrollo humano sostenible.

Si bien es cierto las políticas del Estado contemplan acciones encaminadas a la satisfacción social y económica de los ciudadanos, las poblaciones empiezan a exigir y esperar más. Frente a ello el Estado ha respondido asignando mayores presupuestos para el gasto social y la lucha contra la pobreza, para cumplir plenamente con los compromisos establecidos en la Declaración del Milenio, que depende en gran medida de las capacidades del Estado, en términos de: gestión institucional, desarrollo de los programas sociales, los procesos políticos igualitarios, etc., (Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio - Perú, 2013)⁹⁷.

⁹⁷Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo. p.14. Consulta: 25 de marzo de 2019. Milenio:<http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/IODM-2013.pdf>

La cuarta política del Acuerdo Nacional⁹⁸ "Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado", plantea fortalecer al Estado y descentralizarlo para ponerlo al servicio de las poblaciones y sus derechos, promoviendo la participación de la población. Lo cual, permitió mejorar la gestión pública desde el año 2000, lográndose grandes avances en presupuestos y eficacia, especialmente con el Programa Social Haku Wiñay que mantiene un enfoque de sostenibilidad por plantear una estrategia integral de desarrollo que articula las dimensiones económicas, ecológicas y sociales de la vida campesina (DEGREGORI, 2005)⁹⁹, manteniendo las costumbres culturales de la población.

En esta perspectiva, fue necesario analizar los factores que fortalecen o limitan la implementación del Sistema de Producción Familiar del Programa Haku Wiñay - San Miguel, poniendo énfasis en aquellas dimensiones que pocas veces son capturadas por estudios cuantitativos.

La finalidad es determinar los factores que repercuten el fortalecimiento del sistema de producción familiar rural, para garantizar el éxito de las intervenciones y la contribución para que las personas vulnerables logren incorporarse a la dinámica económica productiva del ámbito regional y nacional; a través de actividades que realmente impulsen el desarrollo productivo y la generación y diversificación de ingresos. Planteándose para este efecto, temas centrales como: a) el paquete de tecnología de producción, b) la institucionalidad alineada a la solución del problema local, c) la percepción del bienestar familiar, d) los efectos de la variación de los precios de productos en el mercado, e) los efectos del cambio climático en la producción familiar, d) la interculturalidad en la interrelación, e) la presencia de los programas sociales en la zona y f) el fortalecimiento organizacional en la implementación del programa.

⁹⁸ACUERDO NACIONAL (2019). Políticas del Estado. Lima. Consulta: 25 de marzo de 2019. <https://acuerdonacional.pe/>.

⁹⁹ DEGREGORI, C. y L. Huber. 2005. Cultura, Poder y Desarrollo Rural. p. 462

4.1.1 Paquete de tecnología de producción.

Pese al crecimiento económico del Perú entre el 2002 y 2013, con una tasa promedio del PBI de 6,1% anual (BANCO MUNDIAL, 2019¹⁰⁰), las desigualdades aún continúan principalmente en el ámbito rural. Las principales causas reconocidas son la baja dotación de activos productivos, el bajo capital humano y capital social, la baja y deficiente inversión pública en infraestructura económico-productiva, la baja infraestructura de agua y saneamiento, la baja infraestructura de riego, etc. Como consecuencia, se tienen hogares con poca capacidad de generar ingresos que satisfagan sus necesidades básicas de desarrollo, pobres sin poder cubrir su seguridad alimentaria, y que derivan por lo tanto en desnutrición y una baja educación de las poblaciones rurales pobres y extremadamente pobres.

Para solucionar este problema, el MIDIS ha implementado el programa Haku Wiñay, con el objetivo de desarrollar capacidades productivas y de emprendimientos rurales, que contribuyan a la generación y diversificación de ingresos, así como a la mejora del acceso a la seguridad alimentaria de estos hogares, mejorando las capacidades técnicas, dotando de activos productivos y fortaleciendo el capital humano y el capital social (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - Haku Wiñay / Noa Jayatai)¹⁰¹.

El programa cuenta con cuatro componentes en su intervención, siendo el principal componente el "**Fortalecimiento del sistema de producción familiar rural**" materia de la presente investigación; que se desarrolla mediante un paquete de tecnologías que abarca desde la asistencia técnica, la capacitación, facilitando innovaciones tecnológicas productivas y prácticas sencillas de bajo costo tales como: módulos de sistemas de riego tecnificado por aspersión; módulos de huertos familiares a campo abierto; módulos de pastos cultivados

¹⁰⁰BANCO MUNDIAL (2019). Perú panorama general. Consulta: 16 de marzo de 201. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

¹⁰¹MIDIS (2019). Estrategia Haku Wiñay/Noa Jayatai. Consulta: 27 de marzo de 2019

<http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

asociados (alfalfa, trébol y ryegrass) destinado a la alimentación de las crianzas familiares como cuyes y ovinos; módulos de producción de abonos orgánicos (compost, humus de lombriz, biol); módulos de ovinos mejorados (reproductores); y módulos de animales menores (cuyes y/o gallinas). Estas innovaciones tecnológicas productivas se adecuan a las condiciones económicas, sociales y culturales de los hogares; prioriza el enfoque agroecológico (adaptación al cambio climático), la interculturalidad y equidad de género (Ver gráfico N° 4.1).

En el Gráfico N° 4.1, se aprecia las tecnologías consideradas más exitosas y que hasta ahora los siguen aplicando: en primer lugar está la crianza de animales menores (cuyes y gallinas) con un 70%, en segundo lugar los huertos familiares con un 48% y el cultivo de pastos mejorados; en tercer lugar el sistema de riego por aspersión con un 44%; en cuarto lugar la producción de abonos orgánicos con un 41%; y finalmente la crianza de ovinos mejorados con un 11%.



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, de todo el paquete entregado, los encuestados consideran la actividad más importante al *sistema de riego por aspersión*, porque constituye la innovación tecnológica más productiva que está ligado a la optimización del uso del agua, además que representa la mayor inversión del proyecto; sin embargo, el estudio muestra que sólo el 44% representa una tecnología exitosa, esto

debido a que se orientó la entrega sólo a dos comunidades: Cochas y Putacca, más no a las comunidades de Pampahuaylla y Allpacorral; esto por razones de limitaciones de fuentes de agua para la operación de los sistemas de riego y de lineamientos planteados por Perú LNG (principal donante), percibiéndose en la población beneficiaria algo de descontento.

Evaluando desde otras perspectivas como las entrevistas realizadas a los operadores del programa y el resultado del Focus Group, se halló lo siguiente:

Al **entrevistarse a los Operadores** sobre ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron al éxito de los sistemas de producción familiar?, no reconocieron que fuera el paquete tecnológico, ni el apoyo institucional que avala la sostenibilidad del programa, tampoco los niveles de satisfacción que se había generado en los usuarios, sino el "*interés mostrado por los usuarios y las experiencias compartidas entre lo que ellos sabían y lo que el proyecto les planteaba*"; lo cual haría suponer que tampoco ellos habrían estado de acuerdo como se transfirió el paquete tecnológico por los lineamientos e intromisión de Perú LNG.

Los resultados logrados del **Focus Group** a la pregunta ¿El paquete tecnológico propuesto por Haku Wiñay en los sistemas de Producción Familiar, fue apropiado a las necesidades de los participantes?, respondieron que "Sí" en un 89%; porque las capacitaciones les han permitido mejorar la producción y mejorar la vida en sus hogares (33% y 56% respectivamente); el 11% respondieron que "No" fueron apropiados a las necesidades de los participantes.

4.1.2 Institucionalidad alineada a la solución del problema local.

El programa Haku Wiñay está basado en experiencias de otros proyectos tanto gubernamentales como privados (MARENASS, Corredor Cuzco-Puno, Sierra Productiva, entre otros,) que se han institucionalizado. Los aciertos de *enfoques* y *estrategias* de estos proyectos han sido replicados en *componentes* y *metodologías*, dándole la orientación a Haku Wiñay (MIDIS - FONCODES,

2016)¹⁰², para el manejo de los proyectos productivos alineados a la solución de los problemas, la inclusión económica y adaptación al cambio climático, así como su implementación a gran escala a nivel nacional.

El sistema de producción familiar del programa materia de investigación, es el resultado de la intervención del programa Haku Wiñay de FONCODES en alianza con la compañía PERU LNG, que impulsó la iniciativa denominada “*Mi Chacra Emprendedora-Haku Wiñay: hogares rurales en extrema pobreza construyen medios de vida sostenibles en Anco y San Miguel – Ayacucho*”, ejecutado entre mayo de 2014 y setiembre de 2017. PERU LNG y FONCODES suscribieron un convenio de cooperación institucional, donde se acordó la implementación de un proyecto de desarrollo productivo; adoptándose el modelo Mi Chacra Emprendedora – Haku Wiñay, de acuerdo a las características de la zona, que representa el ámbito de influencia de la empresa. Esta iniciativa postulada por la compañía del sector hidrocarburos PERU LNG ha ganado el *Premio Desarrollo Sostenible 2017* en la categoría *Gestión del Desarrollo Local*, concedido por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Además, esta misma experiencia, postulada por FONCODES, ganó el *Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública 2017* en la categoría “*Cooperación Público Privada*” otorgada por Ciudadanos al Día¹⁰³ (MIDIS, 2017).

El **96% de los usuarios** entrevistados reconoce sólo como “**regular**” la intervención del programa de haber solucionado los problemas productivos de la comunidad, y el **4% de los usuarios** como “**poco**” (ver Gráfico N°4.2). Haku Wiñay debió proyectar percepciones más favorables en la población por su experiencia e imagen institucional en el manejo de los proyectos productivos y la solución de los problemas rurales, debido a su enfoque territorial con

¹⁰² MIDIS - FONCODES (2016). La experiencia del Proyecto Haku Wiñay / Noa Jayatai. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - Foncodes. Primera Edición. p. 25.

¹⁰³MIDIS - FONCODES (2017). Noticias y comunicaciones. Experiencia Haku Wiñay gana Premio Desarrollo Sostenible 2017. Unidad de Comunicación e Imagen. Consulta: 27 de marzo de 2019.<http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/964-experiencia-haku-winay-gana-premio-desarrollo-sostenible-2017>.

perspectivas de desarrollo sustentable, basado en la transferencia de activos productivos, el fortalecimiento del capital humano y del capital social¹⁰⁴ (MIDIS, 2019).



Fuente: Elaboración propia.

Al parecer no se generaron efectos económicos, sociales y ambientales mucho más positivos para la sostenibilidad de los modos de vida de los beneficiarios, debido a que el proyecto no partió de la planificación participativa de las comunidades (enfoque participativo), sino de la oportunidad de financiamiento de la Empresa Perú LNG y de los lineamientos que ésta habría planteado (como la lista de beneficiarios por comunidad que serían los mismos afectados por la construcción del gasoducto), articulado a las necesidades y recursos existentes de cada zona. Al respecto es necesario reconocer que la "participación crea condiciones para que los actores locales se involucren en los procesos evaluativos, incorporando sus intereses, valores y valoraciones desde una perspectiva intercultural" (Material de la MGS-PUCP-Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo¹⁰⁵).

¹⁰⁴ MIDIS (2019). Proyectos. Haku Wiñay / Noa Jayatai. Portal de transparencia. Consulta: 27 de marzo de 2019. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

¹⁰⁵ PUCP (2019). Maestría en Gerencia Social. Tema 3: Los protocolos y enfoques en el proceso de evaluación, p. 49.

Si analizamos el componente de institucionalidad con el aporte del Paquete Tecnológico, ambas se relacionan, porque como se dijo anteriormente Haku Wiñay se basa en las experiencias de otros proyectos que se institucionalizaron. En tal sentido, los componentes y metodologías empleados en el proyecto es el resultado de los aciertos de enfoques y metodologías de experiencias pasadas; lo que no parece haber sucedido en este proyecto, debido a que **la tecnología más exitosa** no radicó en el sistema de riego por aspersión, pese a ser el eje más importante del paquete tecnológico en torno al cual giran las otras actividades y se articulan.

Sobre el particular, MARENASS (2005)¹⁰⁶, sostiene que el riego por aspersión es una de las importantes actividades que permite cambiar las principales carencias de las comunidades que gira en torno al agua; poniendo como ejemplo que en el Corredor Cuzco - Puno¹⁰⁷, pudo comprobarse que los campesinos que no contaron con el recurso hídrico necesario en sus áreas de cultivo, no lograron obtener una segunda campaña agrícola en tiempo de estiaje.

Se tiene la experiencia del proyecto productivo RED RURAL Tambo-San Miguel, ejecutado por FONCODES en los años 1999 al 2001 bastante próximo a la zona del proyecto, donde se tuvo limitaciones de riego en épocas de estiaje para el desarrollo de los cultivos financiados en campaña chica; etc.

Por estas consideraciones la transferencia de activos productivos, para el fortalecimiento del capital humano y del capital social, debió haberse planteado de manera completa para la sostenibilidad de la producción agrícola y pecuaria en las 4 comunidades campesinas, que no fue así.

Analizando de otra perspectiva, el resultado que arrojó el **Focus Group** ante la pregunta ¿Haku Wiñay, resolvió los problemas productivos de los usuarios?, respondieron que "Sí" en un 33% y 11% afirmaron que "No"; es así como el 56%

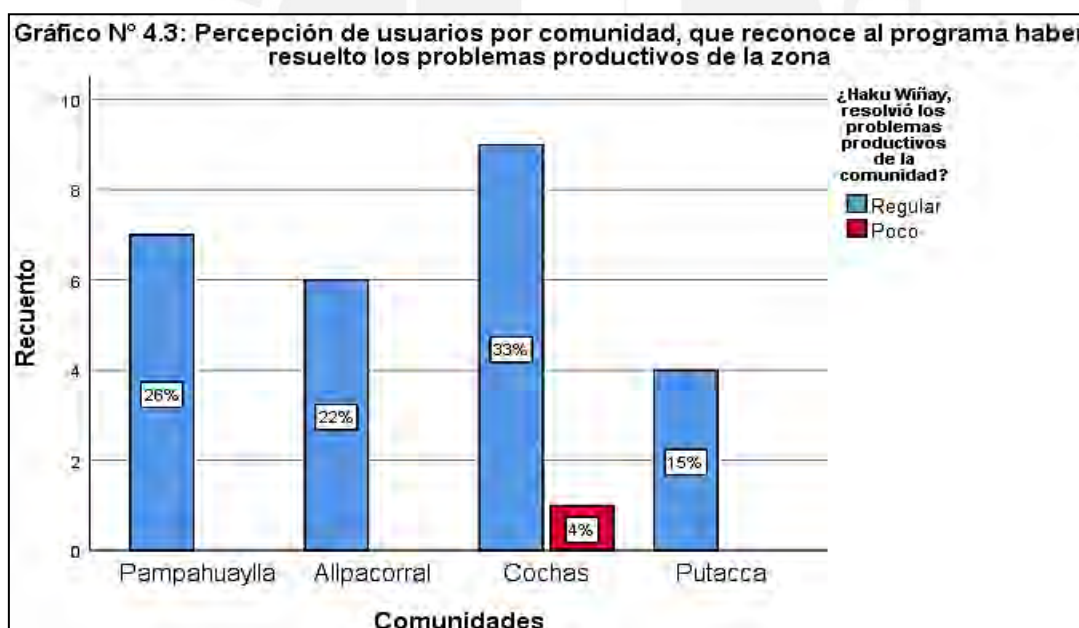
¹⁰⁶ MARENASS (2005). Nosotras podemos salir adelante, sólo queremos una oportunidad. Experiencia de mujeres campesinas, p. 103.

¹⁰⁷ CORREDOR CUZCO-PUNO. Proyecto "Mejoramiento del sistema de riego por aspersión en el sector Churo de la Comunidad Campesina de Uratari, distrito de Limatambo, provincia de Anta", p. 103

de los usuarios ratificaron como "Regular" el nivel de satisfacción, cuando en realidad se esperaba más del programa.

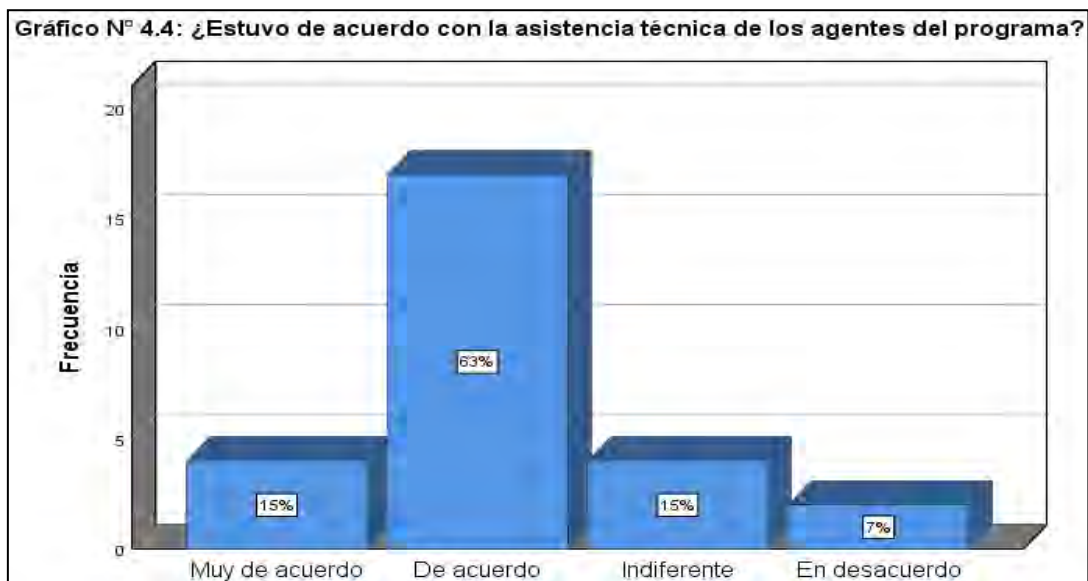
Esta misma pregunta planteada a los **"No usuarios"**, respondieron en un 67% que "Sí" resolvieron los problemas productivos de los usuarios y un 33% de ellos manifestaron que "No".

Así mismo, realizado el análisis estadístico cruzado, (ver gráfico N° 4.3) se tiene que los usuarios reconocen que el programa ha contribuido a la solución del problema productivo de las comunidades sólo de manera "regular", esto comparando desde la perspectiva del total de entrevistados por comunidad, lo cual corresponde un: 26% a Pampahuaylla, 22% a Allpacorral, 36% a Cochas y 15% a Putacca. Sólo el 4% reconoce haber resuelto "poco" el problema productivo en la comunidad de Cochas.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en el Gráfico N° 4.4 se observa que un 78% de los usuarios están de acuerdo y muy de acuerdo con la asistencia técnica de los agentes del programa, 15% indiferente y sólo un 7% en desacuerdo; esto demuestra que el problema no radica en la asistencia técnica, sino en la concepción del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

Estar "de acuerdo" y "muy de acuerdo" con la asistencia técnica de los agentes del programa con 78% de aceptación, y catalogar de "regular" la contribución del programa en la solución de los problemas productivos de las comunidades (Gráfico N° 4.2) demuestra la satisfacción de la intervención del programa, sin embargo **la injerencia que tiene el paquete tecnológico en la solución de los problemas productivos no convence**, debido a la falta de atención con el **sistema de riego por aspersión** en las comunidades de Pampahuaylla, Allpacorral y algunos pobladores de la comunidad de Cochas, lo cual se corrobora con las respuestas que proporcionaron los entrevistados al momento de romper el hielo, que el principal problema de la población es la falta de riego tecnificado con un 59% y la falta de agua con 37%.

BOBADILLA (2012) al respecto sostiene que los objetivos expresados sin tomar en cuenta la perspectiva de los beneficiarios, es uno de los errores más comunes en la formulación de objetivos, cuyo desenlace es la desarticulación de las propuestas del proyecto con los problemas y las necesidades de la población; "al no tener un conocimiento fehaciente de la realidad del ámbito de intervención, se pierde la objetividad en el planteamiento de la propuesta", partiéndose con otras actividades que no necesariamente son de interés de la población¹⁰⁸. Por

¹⁰⁸ BOBADILLA, Percy (2012). Proyectos con el enfoque del marco lógico. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Manual, pp. 21,22.

ello es importante para el éxito del proyecto, tomar en cuenta las inquietudes y aspiraciones de los destinatarios en las propuestas del proyecto, porque un proyecto de Inversión Social es la "*articulación*" de los aspectos sociales (fines) con los aspectos de infraestructura, ambientales y/o productivos (medios)¹⁰⁹.

Razón por la cual, en el análisis cruzado de tecnologías consideradas más exitosas (Gráfico N° 4.1) la tecnología "sistema de riego por aspersión" se ubica en el tercer orden como el reconocimiento de las comunidades que fueron atendidas Cochas y Putacca, más no las otras comunidades, pese a ser el eje de todas las actividades como se señaló anteriormente.

Con seguridad, si el programa se desarrollaba según los lineamientos institucionales, otra hubiera sido la reacción de los pobladores y los logros alcanzados. Por esta razón se considera de inoportuno la injerencia de Perú LNG desde la etapa de concepción del proyecto (como pudo explicarse en el acápite anterior), que alteraron el verdadero objetivo del programa social Haku Wiñay en la zona; esto parece estar claro en las autoridades del lugar que no tuvieron acceso en las decisiones del N.E. y las disposiciones de los operadores que son avaladas por la autonomía que les refrenda el programa.

Así mismo se aprecia que el 56% de los usuarios confía en Haku Wiñay, como programa del Estado que vela por los intereses de los muy pobres y extremadamente pobres (ver Gráfico N°4.5). Porque el 40% de ellos consideran que el programa les apoyó bastante y desean que el proyecto continúe, el 33% percibe que el programa ayudó a mejorar en algo su economía y un 20% revela que el riego tecnificado y la crianza de animales les sirve mucho (Gráfico N°4.6). No obstante, el 44% de los entrevistados, no confía en Haku Wiñay como programa del Estado que vele por los intereses de los muy pobres y extremadamente pobres, posiblemente como se mencionó porque los aspectos

¹⁰⁹BOBADILLA, Percy (2012). Diseño de Proyectos en la Gestión Pública. PPT Módulo Diseño Proyectos - Scribd, p. 10. Consulta 4 de abril de 2019. <https://es.scribd.com/document/343845419/PPT-Moulo-Diseno-Proyectos>

sociales no articulan bien con los aspectos de infraestructura/ambientales y productivos.

La confianza en Haku Wiñay como programa que vela por intereses de los más pobres y extremadamente pobres y la "regular" percepción de contribución del paquete tecnológico a la solución de los problemas productivos. Puede atribuirse a las bondades que ofrece el programa en zonas rurales respecto a la asistencia técnica de los profesionales que son conocedores de su realidad (costumbres e idioma), a la oportunidad que les ofrece el Estado para que las pobladores mejoren la producción, a la facilidad de las tecnologías de bajo costo, a la participación de los usuarios en la gestión del proyecto mediante los Núcleos Ejecutores, al relacionamiento y valoración que se discierne al apreciar las obras de infraestructura desarrollados por FONCODES a nivel de la región, etc.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Ciertamente los usuarios confían en un 56% en Haku Wiñay como programa del Estado que vela por los intereses de los muy pobres y extremadamente pobres (Gráfico N° 4.5), porque les apoyó bastante y quieren que aún continúe el proyecto, además porque les ayudó a mejorar su economía y les sirve mucho a los usuarios el riego tecnificado y la crianza de animales menores (Gráfico N° 4.6); percepción que guarda estrecha relación con el reconocimiento del programa de haberles resuelto en forma "regular" los problemas productivos de la comunidad (Gráficos N° 4.2 y 4.3).

4.1.3 Percepción de bienestar familiar.

Según la RAE¹¹⁰, bienestar es “el conjunto de cosas necesarias para vivir bien”. CABREIRA (2017) por su parte define al bienestar familiar como al estado multidimensional de bienestar (físico, intelectual, ocupacional, social, emocional y espiritual) de los miembros de la familia¹¹¹.

Para URIBE (2004), la noción de bienestar, está referido al desarrollo del individuo, las familias y la sociedad. Una sociedad donde la preocupación

¹¹⁰ RAE: Real Academia Española. Consulta: 28 de marzo de 2019. <https://dle.rae.es/?id=5TwfW6F>

¹¹¹ CABREIRA, Ana (2017). Actualizado el 28 de julio de 2017. Consulta: 28 de marzo de 2019.

<https://www.aboutspanol.com/bienestar-familiar-definicion-y-factores-que-lo-afectan-18440>

fundamental del Estado es lograr el bienestar, propone un rol al Estado que va mucho más allá de administrar justicia y hacer inversiones de infraestructura.

Sen (2004), por otro lado, plantea que entre los problemas sociales que afectan al bienestar humano están: la desigualdad, la pobreza, la calidad de vida, la ausencia de desarrollo humano y la injusticia social¹¹².

Según Béjar (2007) citado por Torres y Dionisio (2011)¹¹³ cuando el Estado no define las Políticas Sociales (respecto a las condiciones de vida de las personas que comparten una sociedad), no está enfrentando a la pobreza. La política social es una responsabilidad integral del Estado que define el nivel de vida que quiere para sus habitantes, la cual está relacionado con la capacidad de acumulación económica. En consecuencia, la visión del Estado debe estar centrada en la mejora de la calidad de vida que aspira para sus habitantes, en las capacidades humanas y en los recursos con que cuenta para lograrlo; cuando esto no ocurre, cada familia se encarga de su propia situación y la de su familia, obligando alcanzar la productividad para poder cubrir sus costos, si esa productividad es poca o nula entonces termina en la pobreza.

Por estas consideraciones la importancia de la *política social* que radica en el Programa Haku Wiñay¹¹⁴ que apunta a mejorar las capacidades técnicas a través de la *dotación de activos productivos*, el *fortalecimiento del capital humano y capital social*, para el *desarrollo de las capacidades productivas* y los *emprendimientos rurales*, enfocados a la generación y diversificación de ingresos y la seguridad alimentaria, que redundan en el *bienestar de los hogares* pobres de las zonas rurales.

En relación con la percepción de aporte del programa a su bienestar, la investigación demuestra que el 96% de los usuarios percibieron que el programa contribuyó al incremento de la productividad y se encuentran satisfechos porque suma en favor del bienestar familiar (Ver Gráfico N° 4.7). Resultado que también

¹¹² SEN, Amartya (2014). La teoría de capacidades, p. 63

¹¹³TORRES HIDALGO, Carlos y Yudalia DIONISIO REYES (2011). Bienestar y Endeudamiento. Características de la política de préstamos con los bancos y propuesta de mejora para promover el progreso y bienestar familiar. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Lima, PUCP, p. 39.

¹¹⁴MIDIS (2019). Haku Wiñay/Noa Jayatai. Portal de Transparencia. Consulta: 18 de abril de 2019. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

se ratifica en la evaluación a nivel de **Focus Group**, con un nivel de aceptación del 89%.



Fuente: Elaboración propia.

Puestos en la perspectiva de antes y después del proyecto, los usuarios del proyecto reconocen los incrementos de la productividad en los cultivos de avena forrajera, alfalfa, papa, haba, zanahoria, cebolla, col y oca; principalmente por el buen uso del sistema de riego por aspersión y los abonos orgánicos (Tabla N° 4.1).

Tabla N°4.1: Percepciones del incremento de la productividad agrícola

Cultivo		Media
Producción de maíz (has)	Antes	0.58
	Después	0.91
Producción de avena (m2)	Antes	18.25
	Después	1278.75
Producción de alfalfa (m2)	Antes	14.60
	Después	70.20
Producción de trigo (has)	Antes	0.58
	Después	1.25
Producción de papa (sacos)	Antes	15.00
	Después	50.00
Producción de haba (sacos)	Antes	4.00
	Después	20.00
Producción de zanahoria (kg)	Antes	2.06
	Después	9.50

Producción de betarraga (kg)	Antes	1.00
	Después	3.00
Producción de cebolla (kg)	Antes	2.60
	Después	8.40
Producción de col (kg)	Antes	1.80
	Después	10.60
Producción de oca (sacos)	Antes	25.00
	Después	60.00

Fuente: Elaboración propia.

Las percepciones del incremento de la crianza de animales menores en valores absolutos, fueron satisfactorias pese a las limitaciones del tratamiento endémico en la crianza de gallinas. El promedio de crianza de gallinas incrementó de 8 a 25 unidades, en cuyes de 12 a 25 en promedio y la crianza de ovinos de 44 a 52 cabezas. (Tabla N° 4.2).

Tabla N° 4.2: Percepciones del incremento de la crianza de animales menores

	Crianza de gallinas antes (unidades)	Crianza de gallinas después (unidades)	Crianza de cuyes antes (unidades)	Crianza de cuyes después (unidades)	Crianza de ovinos antes (cabezas)	Crianza de ovinos después (cabezas)
Media	8	25	12	25	44	52

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo el 93% de los usuarios percibieron haber mejorado sus niveles de ingreso con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay, aspecto que repercute en la mejora del bienestar familiar (Gráfico N° 4.8).



Fuente: Elaboración propia.

¿Cómo Haku Wiñay ha influido en la mejora de algunos aspectos de la vida de los usuarios?: 46% en la mejora de la tecnología y mejor alimentación, 42% en mejorar la capacidad productiva, 27% en mejorar la salud, 19% en educar a sus hijos, 15% en el cambio de estilo de vida, 12% en mejorar sus viviendas así como la venta de sus excedentes y 8% en salir adelante sin migrar a las grandes ciudades (ver Tabla N° 4.3). Estos aspectos son importantes para mejorar el bienestar de la familia, pues de acuerdo a las definiciones, a partir de allí empieza el crecimiento económico.

Tabla N° 4.3: Aspectos de su vida que les permitió mejorar

Aspectos de su vida	Porcentaje de casos
Mejorar la tecnología	46%
Alimentarse mejor	46%
Vender su excedentes	12%
Mejorar su salud	27%
Educar a sus hijos	19%
Salir adelante sin migrar a las ciudades	8%
Mejorar su capacidad productiva	42%
Cambiar su estilo de vida	15%
Mejorar su vivienda	12%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la mejora de los ingresos, resultados de su mejor productividad, los usuarios del proyecto han accedido a nuevos bienes y servicios (Ver Tabla N° 4.4); así tenemos: el 47% de los usuarios adquirieron radios, el 20% cocina a gas y 13% muebles de casa y compras de víveres cada cual; los mismos que también optimizan el bienestar familiar.

Tabla N° 4.4: Adquisición de bienes para el hogar con la mejora de ingresos

Adquisición de bienes para el hogar	Porcentaje de casos
Radio	47%
Cocina a gas	20%
Muebles de casa	13%
Comprar víveres	13%
Otros (utensilios de cocina, otros)	13%

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Efectos de la variación de precios de productos en el mercado.

La disminución y variabilidad a largo plazo de los precios de los productos agropecuarios continúan siendo un motivo de preocupación no sólo para los países en desarrollo que dependen de los ingresos de exportación de productos básicos, especialmente tropicales, sino también para los que dependen cada vez más de las importaciones de alimentos para su seguridad alimentaria (FAO, 2004)¹¹⁵.

Según SHEPHERD (2001), las **fluctuaciones en los precios a corto plazo** pueden ser causadas por la cantidad de producto que se pone a la venta en un día, por los cambios en la demanda a corto plazo y por la disponibilidad en el mercado de los productos competitivos. En tanto las **fluctuaciones en los precios a plazos mayores** dependen: de la **oferta** (afectada por la cantidad sembrada, el estado del tiempo, las propias necesidades de consumo de los agricultores, costumbres de almacenar o no), la **demand**a (afectada por el precio y el precio de los productos competitivos), además la **época del año** debido al comportamiento estacional de los precios de la mayoría de los productos, principalmente los cultivos anuales¹¹⁶.

Un informe de evaluación del MIDIS (2016), respecto a "Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del Programa Haku Wiñay", señala que uno de los efectos considerados negativos a considerarse en alerta, es la saturación del mercado debido a la implementación del paquete tecnológico estándar del programa, que hace que en una misma zona los usuarios apuesten por los mismos cultivos, y cuando deciden comercializarlos todos a la vez bajan los precios por el exceso de oferta¹¹⁷. La cual es una razón para determinar con el estudio si la fluctuación de precios de los productos obtenidos con apoyo del programa, influenciaron en el desarrollo de la producción familiar.

¹¹⁵FAO (2004). Situación de los mercados de productos básicos. Dirección de Productos Básicos y Comercio. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma. Consulta: 29 de marzo de 2019.<http://www.fao.org/3/y5117s/y5117s02.htm>

¹¹⁶SHEPHERD, A.W. (2001). Guía de extensión en comercialización. Servicio de Mercadeo y Finanzas Rurales. Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma. Consulta: 29 de marzo de 2019.<http://www.fao.org/3/x8826s/x8826s06.htm>

¹¹⁷ MIDIS (2016). "Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay". Informe de evaluación. Elaborado por Alejandro Diez y Norma Correa, Lima, Perú. pp. 224-227

Por ello importante conocer los efectos de la variación de precios, porque los problemas de bajos precios de retorno no hacen rentable a la producción agrícola que muchas veces alcanzan llevar al colapso a la agricultura, más aún si se suma la escases de agua, los problemas climáticos y el desgaste de los suelos.

En la investigación realizada (Ver gráfico N° 4.9) el 37% de los usuarios se desmotivaron por la variación negativa de los precios en el mercado, de los productos obtenidos con el sistema de producción familiar del programa; sólo el 63% no fueron desmotivados. Lo cual confirma, cuánto puede afectar la variación de precios en los mercados: en la producción de productos, la seguridad alimentaria, la escases de abastecimiento en los mercados, la poca oferta de los mismos, la descapitalización de la economía campesina, etc.; siendo los agricultores los más perjudicados en esta cadena.

Esta evaluación realizada incluso a nivel del **Focus Group**, ratificaron en un 100% que la variación de precios en el mercado y la demanda de productos, desmotivaron el desarrollo de la producción familiar, revelando que cuando llena los productos en los mercados los precios bajan y cuando los precios bajan ellos pierden.



Fuente: Elaboración propia.

La desmotivación más representativa se da en los productores de la papa, el 100% se ha visto afectado, seguido de lejos de los productores de maíz con 18%,

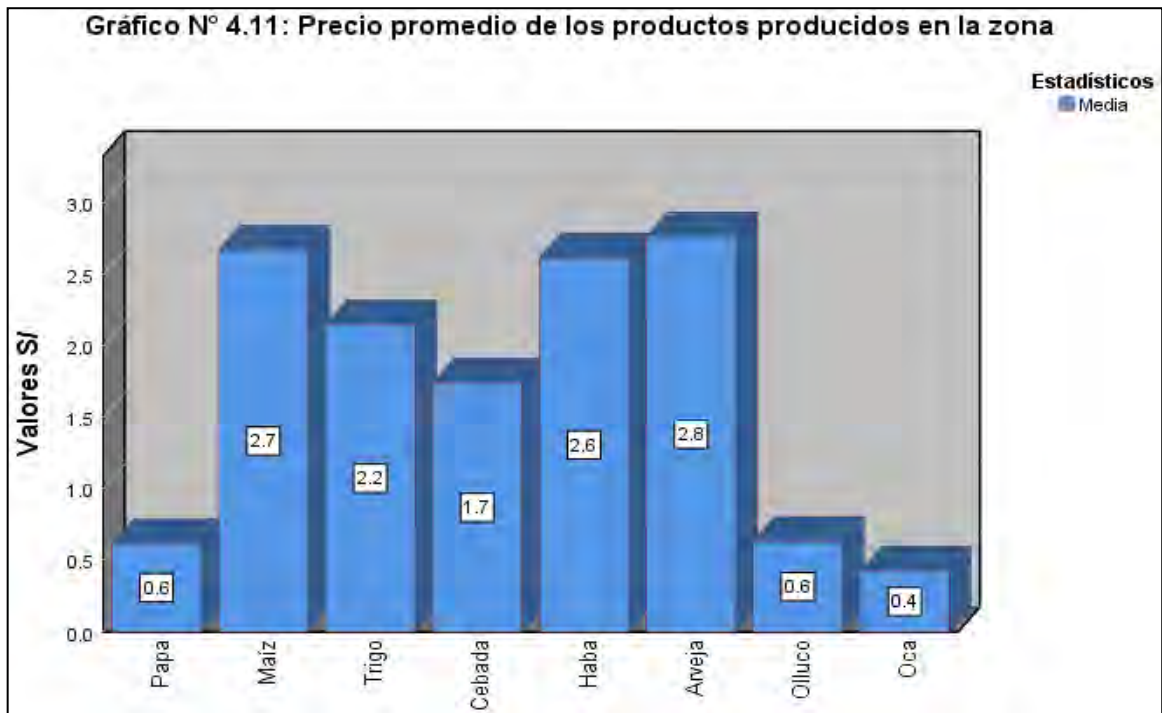
además de los productores de oca y criadores de gallina con un 9% (ver Gráfico N° 4.10).



Fuente: Elaboración propia.

Es preciso acotar que la percepción general de afectación por las fluctuaciones de precios, fué "Bastante" en un 50% y el otro 50% como "Regular".

Respecto al precio promedio de los productos producidos en la zona (Gráfico N°4.11), se observa que el costo de la papa y el olluco por kilogramo alcanza a S/0.60; el maíz S/2.70; el trigo S/2.20, la cebada S/1.70, la haba S/ 2.60, la arveja S/2.80; y la oca S/0.40 el kilogramo. Estos valores son los precios que generalmente se emplean para efectos de trueque (especie de intercambio de productos sin que intervenga el dinero).



Fuente: Elaboración propia.

Pese a la percepción general de afectación por las fluctuaciones de precios que fué 50% "Bastante", se encontraron márgenes favorables para el agricultor comparando los precios de los productos versus los costos de producción (S/ / Kg), especialmente en los cultivos de grano seco, haba con S/1.45, arveja con S/1.19, maíz amiláceo con S/0.98, etc. Y márgenes positivos, pero poco significativos en los cultivos de tubérculos (ver Tabla N° 4.5), lo cual explica el 100% de desmotivación de los productores de papa (ver Gráfico N°4.10) que es el cultivo más representativo de la zona.

El poco margen de ganancia y la desmotivación por la variación de precios que se da en el cultivo de la papa, lo compensa la rentabilidad de los cultivos de los granos, que es una forma inteligente de balancear los riesgos de la agricultura campesina aun siendo vulnerable.

Tabla N° 4.5: Costos de producción de los principales cultivos

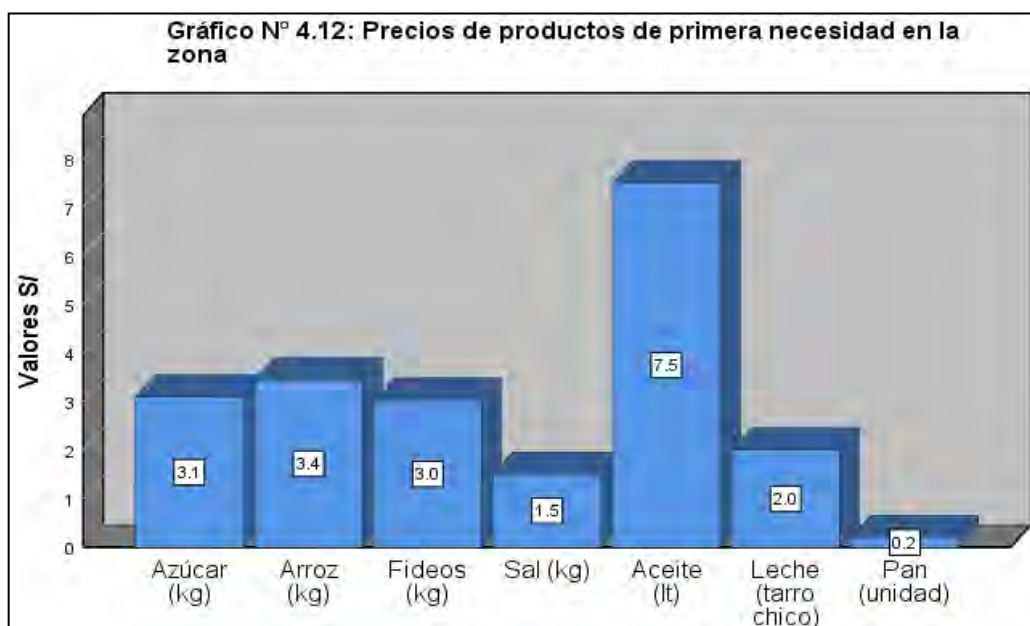
N°	CULTIVO	COSTO DE PRODUCCIÓN (S./Ha)	RENDIMIENTO (Kg/Ha)		COSTO DE PRODUCCIÓN (S./Kg)		PRECIO DE PRODUCTOS (S./Kg)	MARGENES DE GANANCIA (S./Kg)	
		2014-2015	En seco	Con riego	En seco	Con riego		En seco	Con riego
1	Papa consumo	13,795.00	10,000.00	30,000.00	1.38	0.46	0.6	-0.78	0.14
2	Maíz amiláceo	4,825.00	1,308.00	2,800.00	3.69	1.72	2.7	-0.99	0.98
3	Trigo	4,065.00	1,800.00	3,000.00	2.26	1.36	2.2	-0.06	0.85
4	Cebada grano	3,551.00	1,300.00	3,500.00	2.73	1.01	1.7	-1.03	0.69
5	Haba grano seco	4,584.00	2,800.00	4,000.00	1.64	1.15	2.6	0.96	1.45
6	Arveja grano seco	4,820.60	1,600.00	3,000.00	3.01	1.61	2.8	-0.21	1.19
7	Olluco	7,816.00	12,000.00	15,000.00	0.65	0.52	0.6	-0.05	0.08
8	Oca	5,899.70	11,000.00	15,000.00	0.54	0.39	0.4	-0.14	0.01

Nota: Adaptado de los "Costos de producción de principales cultivos para provincias Huamanga, La Mar, Huanta, Cangallo, Fajardo, Huancasancos y Sucre del departamento Ayacucho de la Campaña Agrícola 2014-2015". Dirección de Información Agraria y Estudios. Dirección Regional Agraria del Gobierno Regional de Ayacucho. 2017," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Frente a esta realidad, los precios promedios de los productos de primera necesidad que se ofertan en la zona, son significativamente mayores (Ver Gráfico N° 4.12); por ejemplo, el azúcar alcanza el precio de S/3.10 el Kg, S/3.40 el Kg de arroz, S/3.00 el Kg de fideos, S/1.50 el Kg de sal, S/7.50 el Lt. de aceite, S/2.00 el tarro chico de leche, etc.

No existe un punto de comparación de los precios de productos producidos en la zona con los precios de alimentos de primera necesidad, por esto los actores del lugar han mostrado malestar porque el dinero no les alcanza para cubrir su canasta; también se pudo constatar que no es equitativo el trueque como suele aún efectuarse en algunas zonas rurales alejadas. Esta situación aún se complica si ocurre los ajustes de precios de los productos de afuera versus los

productos de la zona, con lo cual se agudiza la precaria economía del sector rural. Por estas y demás consideraciones, la fluctuación de precios de los productos en los mercados, son casi siempre negativos para las economías de las poblaciones rurales que se encuentran alejadas de las grandes ciudades, tal como se puede percibir del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

4.1.5. Efectos del cambio climático en la producción familiar.

El cambio climático afecta a todos los países del mundo, produciendo impactos negativos en su economía, la vida de las personas y las comunidades¹¹⁸. La acción por el clima, objetivo 13 de la ODS, señala que los fenómenos meteorológicos extremos están afectando al mundo, especialmente a los pobres que son vulnerables y los grupos marginados como niños, ancianos y mujeres¹¹⁹.

¹¹⁸ODS (2019). Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Acción por el Clima. Consulta: 29 de marzo de 2019. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>

¹¹⁹ ODS (2019). Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Acción por el clima: por qué es importante para las empresas. Consulta: 29 de marzo de 2019. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/13-Spanish-Why-it-Matters.pdf>

Una de las medidas relacionadas con el clima es ampliar la inversión en el desarrollo de productos y servicios innovadores e inclusivos, además prepararse para adaptarse al cambio climático reforzando la resiliencia en las comunidades que se operan¹²⁰. El cambio climático está poniendo mayor presión sobre los recursos de los que dependemos y aumentan los riesgos asociados a desastres tales como sequías e inundaciones, tanto así que muchos campesinos ya no pueden ganarse la vida en sus tierras, lo que les obliga a migrar a las grandes ciudades en busca de empleo¹²¹ (ODS, 2019).

Una de las regiones más afectadas por el cambio climático es América Latina, por tener sistemas productivos más sensibles al clima, al igual que África y una parte de Asia. En el caso peruano se estima que un incremento de temperatura máxima de 2°C y un 20% de variabilidad en las precipitaciones, generaría una pérdida de 6% del PBI al 2030, y superiores al 20% en el 2050 si no se toman las medidas de mitigación (VARGAS, 2009)¹²².

Ciertamente la actividad agrícola en el Perú es vulnerable a las variaciones climáticas, como sequías, inundaciones, heladas, granizadas, ventarrones, etc., que afectan el rendimiento de los cultivos. En esta perspectiva el sistema de producción familiar contribuye a la seguridad alimentaria y la generación de ingresos, porque es desarrollado bajo un enfoque agroecológico (adaptación al cambio climático), razón por lo cual el paquete tecnológico comprende el riego por aspersión y el empleo de abonos orgánicos. Aspecto que también encuadra con las metas del Objetivo 2 de la ODS¹²³ (poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible).

El cambio climático se da por el acelerado calentamiento de la superficie terrestre por efecto de la acumulación de gases que genera el efecto invernadero. Esta

¹²⁰ODS (2019). Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Acción por el clima: por qué es importante para las empresas. Consulta: 29 de marzo de 2019. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/13-Spanish_Why-it-Matters.pdf

¹²¹ ODS (2019). Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Consulta: 29 de marzo de 2019. <http://onu.org.pe/ods-2/>

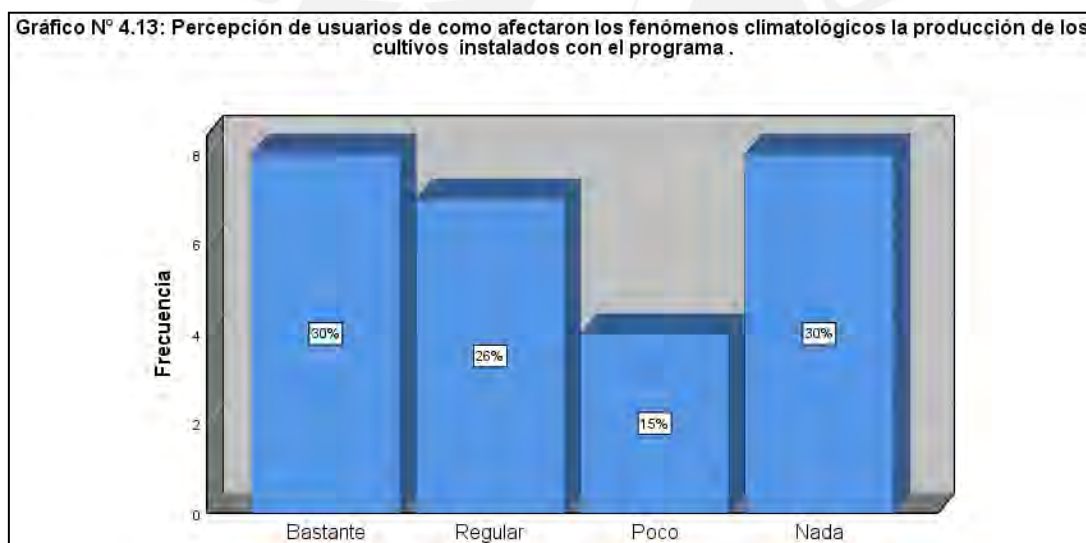
¹²² VARGAS, Paola (2009). El cambio climático y sus efectos en el Perú. Banco Central de Reserva del Perú. Serie de documentos de trabajo. Consulta: 29 de marzo de 2019. <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/cambio-climatico-sus-efectos-peru>

¹²³ ODS (2019). Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Consulta: 29 de marzo de 2019. <http://onu.org.pe/ods-2/>

problemática mundial no se puede ignorar, por los desafíos económicos, sociales y ambientales que nos espera.

En la presente investigación (Ver Gráfico N°4.13), los usuarios percibieron que los fenómenos climatológicos afectaron a la producción de los cultivos instalados con el programa en un 56% entre "Regular" a "Bastante" ("Bastante"30%, "Regular" 26%, "Poco" 15% y "Nada" 30%).

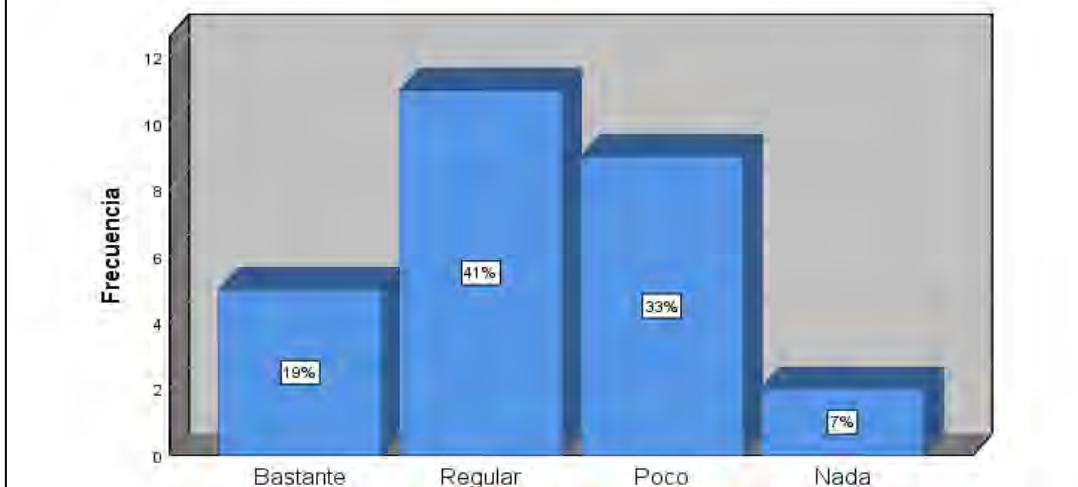
La evaluación del **Focus Group** con los usuarios de Cochas, fue más extremo, al considerar en un 100% que los fenómenos climáticos y las enfermedades, de todas maneras, afectaron a la producción de los cultivos y la crianza de animales menores instalados por el programa. Las diferencias de percepción de usuarios, puede deberse a los diferentes nichos climáticos de cada comunidad, que por su ubicación algunas zonas son más expuestas que las otras (por ejemplo, a los ventarrones, las heladas, etc.), por lo tanto, también a sus efectos.



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, respecto a la crianza de animales menores entregados por el programa, los usuarios percibieron que la afectación del cambio climático y las enfermedades fueron de 60% de "Regular" a "Bastante", 33% "Poco" y 7% "Nada" (Gráfico N° 4.14).

Gráfico N° 4.14: Percepción de los usuarios de cómo afectaron los fenómenos climatológicos y enfermedades, la crianza de animales menores entregados por el Programa.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede notarse, los fenómenos climáticos que ocurren por efecto del cambio climático cada vez son más evidentes y alarmantes en la actividad agropecuaria, la cual representa una amenaza a la principal fuente de ingreso del campesino.

El cambio climático y el fenómeno del niño, trae inevitablemente plagas y enfermedades para la agricultura y la crianza de animales; en la investigación se pudo determinar la percepción de los usuarios (Ver Tabla N°4.6), donde se registra que las heladas incidieron en un 58%, seguido de las sequías en 46% y granizadas 23%. Por otro lado, fue significativa la incidencia de enfermedades tanto en cultivos como en crías con un 65% y la presencia de plagas con 19%.

Tabla N° 4.6: Percepción de los usuarios de los fenómenos que ocurrieron por el Cambio Climático.

Fenómenos ocurridos	Porcentaje de casos
Heladas	58%
Sequías	46%
Excesiva precipitación	15%
Granizadas	23%
Ventarrones	8%
Plagas	19%
Enfermedades	65%
Ninguno	19%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esta problemática, el Estado debe mostrar su compromiso de proteger los bosques naturales, reglamentar mejor el uso de los recursos y reducir la contaminación del medio ambiente para contribuir con la disminución del fenómeno del calentamiento global, además promover este tipo de investigaciones que contribuya a profundizar los conocimientos científicos del problema y desarrollar mejores políticas públicas.

4.1.6 Interculturalidad en la interrelación.

La ONU (2019) considera a la diversidad cultural como una fuerza motriz del desarrollo, no sólo en lo económico, sino como medio de tener una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual más enriquecedora. Tema que es tratado en las siete convenciones de la cultura, que proporcionan una base sólida para la promoción de la diversidad cultural. "Es un componente indispensable para reducir la pobreza y alcanzar la meta del desarrollo sostenible"¹²⁴.

Por otro lado, MONTROYA (2000) en su trabajo de investigación "Todas las culturas del Perú", nos recuerda que posiblemente todo nacido en el Perú ha tenido muchas experiencias directas o indirectas con personas que hablan una lengua nativa, que no conocen el castellano o lo conocen muy poco, que se visten de modo diferente y que tienen modos distintos de ser, de sentir, de pensar, de emocionarse y hasta de caminar. La multiculturalidad en el Perú es parte del aire que respiramos, que siempre lo vemos y no nos llama la atención, porque parece que siempre fue así. Y nos invita a reflexionar, respecto a los extranjeros que nos visitan quienes manifiestan su extrañeza por la discriminación racial y social que se percibe en el aire y a flor de piel, que parece no queremos ver ni sentir. El Perú es un país donde la gente se burla del indígena que habla mal el español, pero ve con simpatía a los extranjeros que hablan mal nuestro idioma, que son suaves con los blancos de afuera y duros con los

¹²⁴ ONU (2019). Día mundial de la diversidad cultural para el diálogo y el desarrollo. ¿Por qué importa la diversidad? Consulta: 29 de marzo de 2019. <https://www.un.org/es/events/culturaldiversityday/>

indígenas de adentro¹²⁵. Situación que se considera como una tara en materia cultural peruana que debe acabar. Por ello KYMLICKA (1996), sostenía, que “la verdadera igualdad exige derechos iguales para cada individuo sin tener en cuenta la raza o la etnicidad”¹²⁶

FRAZER (1997), preconizó acertadamente la idea del "reconocimiento cultural", centrado en las nociones del reconocimiento de la diferencia cultural, la igualdad social, y el respeto a los derechos humanos fundamentales¹²⁷.

Con el estudio se trata de reconocer si los actores se adaptan culturalmente a los procesos operativos del programa. Al respecto el MIDIS (2016), señala que el primer desafío del programa está vinculado a la necesidad de contar con un periodo de adecuación de las tecnologías productivas a la realidad cultural y geográfica de la zona de trabajo. El segundo desafío se asocia a las barreras socio culturales que se enfrentan en el proceso de implementación, como por ejemplo la necesidad de comunicarse en el idioma local y establecer una buena relación con los operadores¹²⁸.

El 100% de los usuarios reconocieron que los operadores del programa fueron de la región, que fueron quechua hablantes y que conocían las costumbres del lugar. Así mismo, reconocieron un 63% que no hablar quechua ni conocer sus costumbres serían limitantes para el desarrollo del programa, debido a que ellos mismos se comunican en quechua, lo cual les genera un sentimiento de confianza y confort porque es parte de su cultura; sin embargo, el otro 37% no

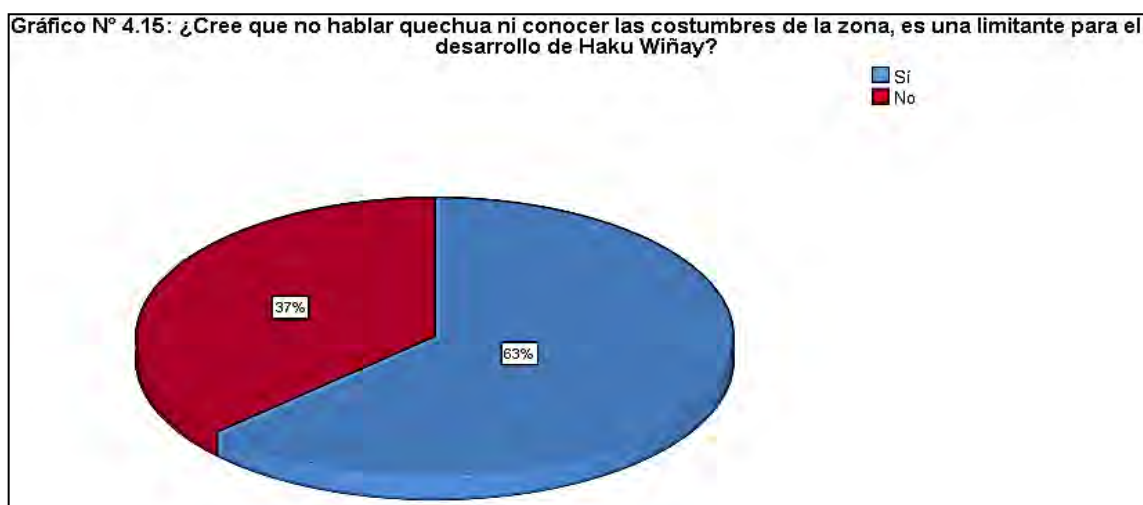
¹²⁵ MONTOYA ROJAS, Rodrigo (2000). "Todas las culturas del Perú". Investigaciones sociales. Lima, volumen 4, número 6, p. 19, 20. Consulta: 29 de marzo de 2019. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/6855/6065>

¹²⁶ KYMLICKA, Will (1996). Ciudadanía multicultural. Barcelona: Editorial Paidós. Pp. 153.

¹²⁷ FRAZER, Nancy (1997). Capítulo 1 "¿De la redistribución al reconocimiento?. Dilemas de la justicia, en la era postsocialista. Santa Fe de Bogotá: Siglo de Hombres Editores, pp. 1-3. Consulta: 30 de marzo de 2019. <http://caladona.org/grups/uploads/2008/01/de-la-redistribucion-al-reconocimiento-dilemas-en-torno-a-la-justicia-en-una-epoca-postsocialista-nancy-fraser.pdf>

¹²⁸ MIDIS (2016). "Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay". Informe de evaluación. Elaborado por Alejandro Diez y Norma Correa, Lima, Perú, p. 273. Consulta: 30 de marzo de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf.

creen que sea una limitante para el desarrollo del programa porque ellos también se expresan en español (Gráfico N° 4.15).



Fuente: Elaboración propia.

Es preciso señalar que en la sesión del **Focus Group** los usuarios reconocieron en un 100% que los operadores fueron de la región Ayacucho y quechua hablantes; y que las visitas que tuvieron de parte de ellos fueron de al menos 1 vez al mes con un 89% de anuencia y 2 veces al mes con un 11%.

4.1.7 Presencia de programas sociales en la zona.

Las NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2015) plantea que "Los objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales"¹²⁹

El MIDIS (2013)¹³⁰ ha elaborado la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social "Incluir para Crecer", como un instrumento de gestión para organizar las

¹²⁹ NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2015). Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. p. 15. Consulta: 30 de marzo de 2019. <https://www.unfpa.org/es/resources/transformar-nuestro-mundo-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-0>.

¹³⁰Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (2013). Consulta: 30 de marzo de 2019. <https://plataformacelac.org/politica/44>

intervenciones del Estado. De acuerdo a este documento, el concepto de protección social durante todo el ciclo de vida de los individuos (infantes, niños, adolescentes, adultos y adultos mayores), aplica el concepto de la "escalera" que lleva a la gente de la extrema pobreza hasta incluirlos como productores con potencial en el mercado, tal como puede apreciarse en el gráfico A¹³¹, donde:

- **Juntos:** vela por el buen desarrollo infantil pero que a la vez protegen al hogar entero de no caer en la indigencia.
- **Haku Wiñay:** busca aumentar la producción familiar, mejorar las condiciones de vivienda, estimular pequeños negocios rurales y ofrecerles educación financiera.
- **Aliados:** Una vez que la familia logra suficientes mejoras en estas escalas, está en camino para salir de la pobreza, prescindir de la asistencia de Juntos y participar en programas del MINAGRI como aliados; orientados a consolidar los negocios rurales y articularlos a mercados mayores (Aliados está adscrito a AGRORURAL).
- **Sistema financiero:** finalmente la familia productora puede tomar el paso final en la escalera para ser sujetos de crédito formal y servicios comerciales ofrecidos en el mercado formal.

Gráfico A Teoría del cambio general del MIDIS



Fuente: MIDIS

El esquema es coherente, pero el punto más crítico es el paso del primer al segundo escalón, ¿cómo puede generarse cambios si no todas las familias de la zona fueron atendidas?, caso la comunidad de Cochas. En el siguiente paso del segundo al tercer escalón ¿cómo las familias pueden incrementar la producción y luego estimular pequeños negocios rurales si algunos no reciben el paquete completo que está institucionalizado en Haku Wiñay?; en tal sentido el desarrollo

¹³¹ ESPINOZA B., Álvaro y Steve WIGGINS (2016). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO "La articulación entre programas de desarrollo agropecuario y protección social" Estudio de caso en el Perú-2016. p.27

de los programas debe ser coherentes en su articulación, base fundamental para el desarrollo.

ESPINOZA (2016), en su estudio de caso "La articulación entre programas de desarrollo agropecuario y protección social", señala que el MIDIS ha logrado un nivel básico de coordinación entre dos de sus programas, Juntos y Haku Wiñay; y que ambos comparten en gran medida una teoría de cambio coherente, pero no los mismos criterios de focalización¹³².

En esta perspectiva, es necesario resaltar lo que planteó BOBADILLA (2005), que es recomendable trabajar con un **"enfoque de cogestión"** y evitar así la fragmentación social, la duplicidad de esfuerzos, la descoordinación y desconfianza entre los sectores que tienen objetivos compartidos, caso Haku Wiñay, Juntos, MINAGRI, AGRORURAL y los gobiernos locales. De no trabajar en esta lógica los programas y proyectos serían muy costosos, especialmente aquellos que están relacionados con impactos macroeconómicos y sociales encaminados a mejorar la calidad de vida de las personas¹³³. En consecuencia, urge **trabajar en consenso** para que los sistemas de cooperación y participación funcionen sobre la base de reglas y normas que avalen la **cogestión** eficiente y eficaz de los programas o proyectos de desarrollo.

Haku Wiñay abarca prácticamente a todos los hogares de las zonas intervenidas, velando por los intereses de la población en extrema pobreza; intervención que no se contraponen con las labores del MINAGRI, por ser ésta más de normatividad. Tampoco se aprecia duplicidad de esfuerzos que podrían influir negativamente en el desarrollo del programa Haku Wiñay; por el contrario, con el programa se fortalece el sector abandonado por el MINAGRI.

Los programas sociales reconocidos por los usuarios que se están desarrollando en la zona de intervención, son el Programa Juntos y Haku Wiñay con el 96%

¹³²ESPINOZA B., Álvaro y Steve WIGGINS (2016). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO "La articulación entre programas de desarrollo agropecuario y protección social" Estudio de caso en el Perú-2016. p. 48

¹³³BOBADILLA, 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, número 29, pp.20, 24,25. Consulta: 30 de marzo de 2019. <http://es.calameo.com/read/0017226737f891e605458>

cada uno, Pensión 65 con el 82%, Vaso de Leche con el 44%, Qali Warma y Cuna Más con el 30% cada cual y el SIS con el 4% (Ver Tabla N° 4.7).

Tabla N° 4.7: Programas sociales que se están desarrollando en la zona

Programas Sociales	Porcentaje de casos
Pensión 65	82%
Programa Juntos	96%
Haku Wiñay - Foncodes (culminó proyecto)	96%
Vaso de leche	44%
Qali Warma	30%
Cuna Más	30%
SIS	4%

Fuente: Elaboración propia.

Además, es necesario resaltar que los programas considerados más importantes resaltan principalmente el Programa Haku Wiñay con un 67%, seguido del Programa Juntos con un 63%, Pensión 65 con 19% y Qali Warma con un 11% (Tabla N°4.8).

Todo se centra más en los aspectos de seguridad alimentaria y las subvenciones socio económicas, porque que el primero busca aumentar la producción familiar y el segundo protege al hogar de no caer en la indigencia, ambos importantes para asegurar la existencia.

Tabla N° 4.8: Programas sociales considerados más importantes en la zona

Programas Sociales	Porcentaje de casos
Juntos	63%
Haku Wiñay - Foncodes	67%
Pensión 65	19%
Cuna Más	4%
Qali Warma	11%
Vaso de leche	4%

Fuente: Elaboración propia.

Es por ello que se comprueba que los programas sociales con los que más participaron los usuarios, fueron Haku Wiñay con 100% y Juntos con 82%; además de Qali Warma con 11%, Cuna Más y Vaso de Leche con 7% cada uno (ver Tabla N° 4.9).

Apreciándose una vez más la importancia de los dos programas del MIDIS, debido a que desde el Estado existe una política acertada de cogestión para la inclusión económica, donde se articulan mejor ambos programas para superar la pobreza y la seguridad alimentaria rural.

Tabla N° 4.9: Programas sociales con los que participan los usuarios

Programas Sociales	Porcentaje de casos
Juntos	82%
Haku Wiñay - Foncodes	100%
Cuna Más	7%
Qali Warma	11%
Vaso de leche	7%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el **Focus Group**, reconocieron los usuarios la existencia de 7 programas sociales, de los cuales consideraron más importantes al programa Juntos y Haku Wiñay, con 22% de aprobación cada uno, en tanto los otros programas alcanzaron cada uno un 11% de importancia. Resultados que no concuerdan con el nivel de importancia que percibieron los usuarios en las entrevistas individuales (las cuales denotan ser más reales); esta discrepancia puede deberse por temor a ser expuestos sus puntos de vista en esta sesión, con los funcionarios de los otros programas sociales menos importantes.

Por otro lado, al interrogarse a los usuarios si podían participar sin inconvenientes en todos los programas, respondieron en un 70% que "No" y un 30% que "Sí" (ver Gráfico N° 4.16). Esto debido a que el 85% señalaron complicar su tiempo participando en todos los programas sociales.



Fuente: Elaboración propia.

También al indagarse ¿qué sucede al participar en todos los programas sociales?, respondieron en un 67% que pierden su tiempo, les retrasa el trabajo en chacra un 19%, y un 15% respondieron que necesitaban más apoyo productivo del Estado (ver Gráfico 4.17).



Fuente: Elaboración propia.

Pero, además el 70% de los ellos perciben que se pierde esfuerzos y recursos financieros con los programas sociales considerados menos importantes (Gráfico N° 4.18); con seguridad referidos a los programas Cuna Más y el Vaso de Leche (Tabla N°4.8).



Fuente: Elaboración propia.

Si la presencia de los programas sociales obedece al objetivo del Estado de reducir el déficit de bienestar de las personas más pobres del país, la tarea principal debe estar enfocada a aliviar la pobreza con una correcta redistribución del gasto para el buen funcionamiento de los programas sociales productivos. De allí la importancia del presente trabajo de investigación, que permite realizar un examen exhaustivo respecto a la eficacia del programa social, que no está enfocado sólo al conteo de beneficiarios como refiere MONGE y OTROS (2009)¹³⁴, sino a conocer la incidencia o el impacto de la intervención pública que tiene sobre el bienestar de la población.

En esta perspectiva, de reconocerse que se pierden esfuerzos y recursos financieros con los programas sociales considerados menos importantes, dejan entrever un sentimiento de disconformidad y falta de equidad por aquellos que no recibieron nada o recibieron el paquete tecnológico incompleto, lo cual genera celo entre ellos, resquebrajamiento de la organización, desigualdad de oportunidades para mejorar sus condiciones de vida, etc., que quedan como recuerdo ingrato ¿por qué a unos Sí y a otros NO?, esto es lo que merma el impacto de intervención de Haku Wiñay en la zona.

¹³⁴ MONGE, A., E. VASQUEZ, D. WINKELRIED (2009). ¿Es el gasto público en programas sociales regresivo en el Perú?. Informe final del Proyecto Mediano PM36 del Concurso de Investigación 2007 (ACDI - IDRC). Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) - Universidad el Pacífico. p. 5. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Gasto_en_programas_sociales.pdf

4.1.8: Fortalecimiento organizacional en la implementación del programa.

La FAO (2008)¹³⁵ reconoce que la organización comunitaria facilita mayor oportunidad para conocer, negociar, demandar y gestionar con los gobiernos locales y centrales u otras organizaciones. Es a través de las organizaciones que se logra mejores resultados en las actividades, gracias a una mejor distribución de los recursos.

El Objetivo 6 de la ODS plantea garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos. En este sentido se apoya y fortalece la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento¹³⁶.

El MIDIS (2016), por su lado señala que en las zonas de Huancavelica y Ayacucho existen organizaciones comunales bajo la lógica de organización territorial de las comunidades campesinas. Donde las comunidades regulan parte de la vida local y solucionan sus disputas, manejando una lógica de gobierno comunal desde las dirigencias y asambleas. Esta misma lógica de comunidad se proyecta y vincula con la autoridad del Centro Poblado Menor, en donde se lleva una especie de organización comunal-municipal y funcionan ambas en estrecha vinculación. Ha habido casos en donde la organización comunal intervino directamente mediante sus asambleas para tratar respecto a las personas que no cumplen adecuadamente con su trabajo en la transferencia de tecnologías, por ejemplo, las faenas comunales para la derivación de agua con tecnologías de riego. También existen demandas hacia las directivas y autoridades comunales para participar en el programa, pero que no son tomados en cuenta por los operadores debido a que Haku Wiñay sólo trabaja con sus NE y los NECs, a las organizaciones comunales sólo los consideran como "usuarios"

¹³⁵ FAO (2008). Organización Comunitaria. Folleto N° 1. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma, pp. 10-11. Consulta: 31 de marzo de 2019. <http://www.fao.org/3/a-as496s.pdf>

¹³⁶ Naciones Unidas en el Perú (2019). Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y gestión sostenible y el saneamiento para todos. Consulta: 30 de marzo de 2019. <https://onu.org.pe/ods-6/>

y no como organizaciones; razón por la cual recomiendan que se les deban tomar en cuenta, toda vez que "las comunidades deberían estar presentes en la rendición de cuentas fiscalizando el programa"¹³⁷.

La **organización** según KAST y ROSENZWEIG (1988)¹³⁸, puede ser considerada como un modelo de sistema abierto general, que está en constante interacción con su medio ambiente y que logra un "estado estable" o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar. Este sistema debe recibir una entrada de suficientes recursos para continuar el ciclo, mantener sus operaciones y sacar al medio ambiente los recursos transformados.

El NEC en Haku Wiñay, es el encargado de la gestión financiera del proyecto, otorga transparencia al manejo de los recursos dándoles confianza a los participantes; es un mecanismo que propicia el control social y la participación de las autoridades locales, y que permite fortalecer la organización comunal (LEISA, 2016)¹³⁹

En este contexto, es necesario resaltar que los principios de la metodología del Yachachiq, contempla la recuperación de saberes, el respeto por las prácticas ancestrales y el fortalecimiento de la organización comunal, que definen su repercusión o no el fortalecimiento de la organización comunal. Por ello, el MIDIS (2016)¹⁴⁰ sostiene que estos son los actores más importantes que median la relación entre los hogares y el programa HW/NJ. Su trabajo es reconocido y valorado en casi todos los NE analizados. Los "Yachachiq" son los técnicos de

¹³⁷ MIDIS (2016). "Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay". Informe de evaluación. Elaborado por Alejandro Diez y Norma Correa, Lima, Perú, pp.176, 180, 181. Consulta: 30 de marzo de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf

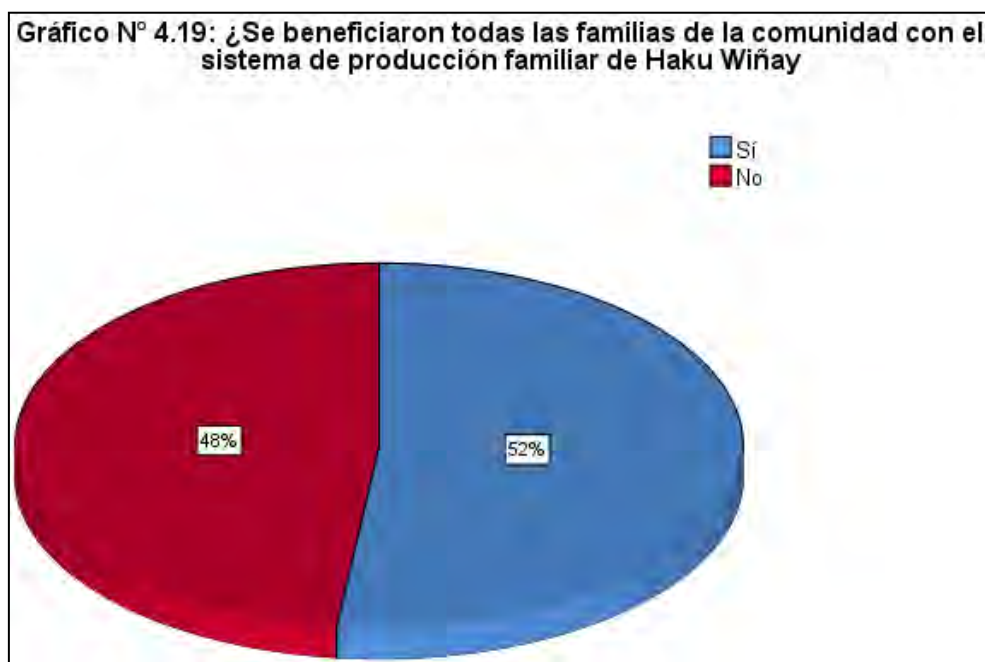
¹³⁸KAST, Freemont y James ROSENZWEIG (1988). Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Ciudad de México: Mc Graw Hill. Versión publicada en BOBADILLA, Percy (compilador). Desarrollo Organizacional en las ONGs. Serie: Materiales de Lectura N°1. Lima: Proyecto de Apoyo a ONGs/PACT PERÚ, pp. 117,118

¹³⁹ LEISA (2016). La medición del impacto de la agroecología. Revista agroecológica. Volumen 32 N° 3 setiembre 2016, p.38. Consulta: 29 de marzo de 2019. <http://www.leisa-al.org/web/images/stories/revistapdf/vol32n3.pdf>

¹⁴⁰ MIDIS (2016). "Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay". Informe de evaluación. Elaborado por Alejandro Diez y Norma Correa, Lima, Perú, p.12. Consulta: 29 de marzo de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf

origen local, que tienen los mismos valores culturales y el manejo de la lengua de la región, desarrollan el trabajo residiendo en la misma zona de intervención.

En el trabajo de investigación se pudo determinar que no todas las familias de las comunidades fueron beneficiadas con el programa, confirmándose en un 48% de los entrevistados, y aquellos que respondieron como "Sí" fueron el 52% (Gráfico N°4.19).



Fuente: Elaboración propia.

Las razones por lo que no se beneficiaron a todas las familias (Tabla N° 4.10) respondieron en un 31% que algunos no quisieron trabajar, un 15% por que faltan atenderse al resto de familias, un 15% por que los ancianos decidieron no participar, un 15% por que se listó sólo a familias que contaron con "ojos de agua", otro 15% por que el apoyo se basó en la relación que proporcionó Perú LNG (afectados del gasoducto); particularmente este último termina siendo la principal causa del malestar de las personas no atendidas y las comunidades vecinas encuestadas.

Tabla N° 4.10: Razones por lo que no se beneficiaron a todas las familias.

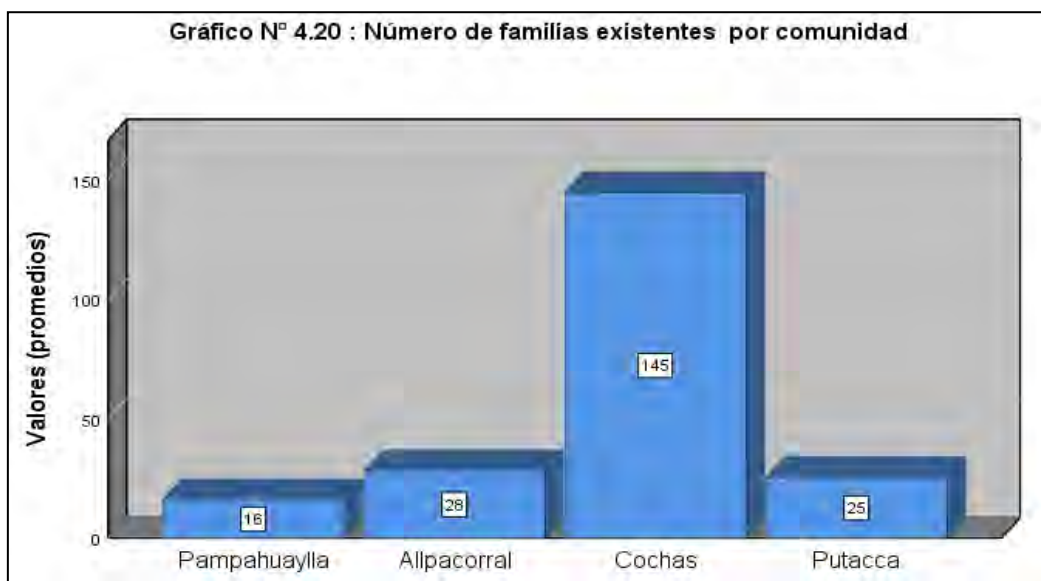
Razones	Porcentaje válido
Algunos no quisieron trabajar.	31%
Falta atenderse al resto de familias.	15%
Los ancianos decidieron no participar.	15%
Se listó sólo a familias que contaron con ojos de agua.	15%
Se listó sólo a familias que contaron con ojos de agua.	15%
El apoyo se basó en la relación que proporcionó Perú LNG (sólo afectados por el gasoducto).	15%
La mayoría fueron apoyados, los otros estuvieron ausentes.	8%

Fuente: Elaboración propia.

Una de las razones de que no se beneficiaron a todas las familias fue que algunos no quisieron trabajar, fue porque que no les entregaron el paquete tecnológico completo, es decir sin el sistema de riego por aspersión que es la actividad principal en torno al cual se activan las otras actividades productivas. Por otro lado, no deja de ser valedero que se atendió a aquellas familias que contaban con "ojos de agua", lo cual es cierto; pero que el apoyo se basó en la relación de afectados proporcionados por Perú LNG, termina siendo la principal razón que es confirmada por la mayoría de familias no atendidas como las comunidades vecinas consultadas.

Contrastando este análisis a través del **Focus Group**, la respuesta de todos fue un "No" contundente a la pregunta ¿Se beneficiaron todas las familias de la comunidad con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay? Las razones, que dieron a conocer fue "porque no les tomaron importancia" en un 33%, "el proyecto estuvo considerado sólo para 80 a 90 familias", "los demás no estuvieron en la lista de beneficiarios" y "porque les exigieron tener ojo de agua y no era suficiente para todos", con 22% cada una de estas respuestas. Como puede apreciarse, las dos últimas respuestas coinciden con las expuestas en la Tabla N° 4.10, las dos primeras son más razones a esta lista.

Con el estudio se ha determinado que el número de familias existentes por comunidad según los entrevistados son: en Pampahuaylla 16 familias, Allpacorral 28, Putacca 25 y la comunidad más numerosa en población es el Centro Poblado menor de Cochabamba con 145 familias.



Fuente: Elaboración propia.

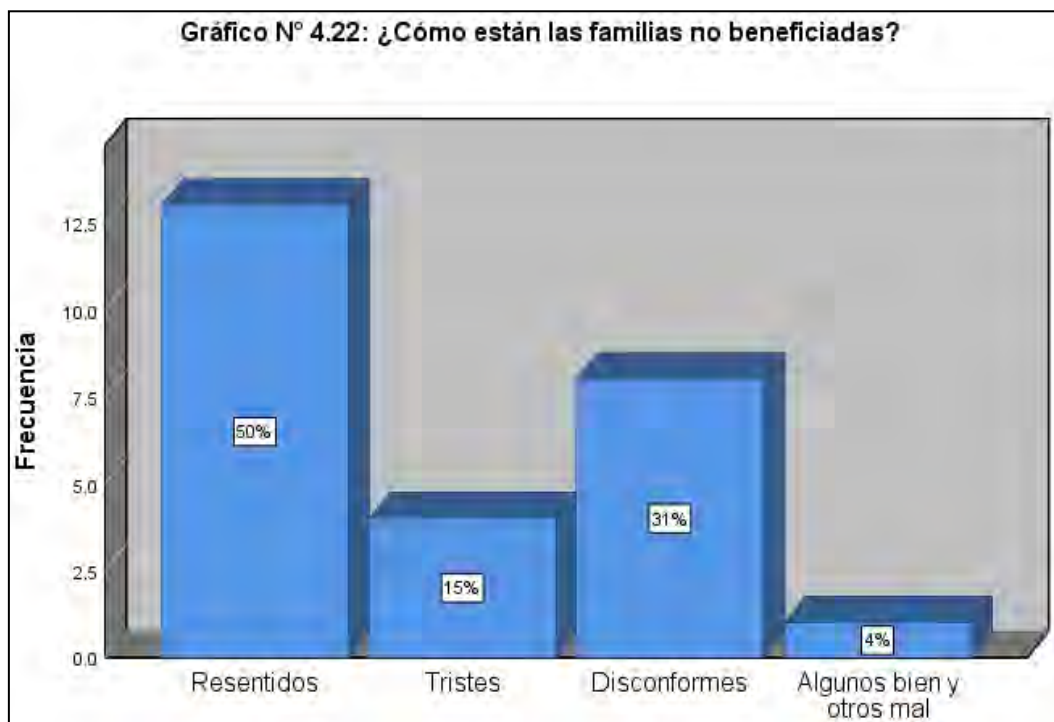
No obstante, el programa sólo alcanzó beneficiar a 15 familias en Pampahuaylla, 24 en Allpacorral, 22 en Putacca y 42 en Cochas (ver Gráfico N° 4.21). Faltado entonces cubrir a 01 familia en Pampahuaylla, 04 en Allpacorral, 03 familias en Putacca y 103 familias en Cochas; sumando un total de 111 familias no atendidas de 214 familias existentes, lo que representa un total de 52% de familias no atendidas y 48% de familias cubiertas por el programa.

Particularmente llama la atención la comunidad de Cochas, donde las familias no atendidas con el programa se encuentran bastante resentidas, generando divisionismo en las decisiones de la comunidad y fragmentación de la organización comunal.



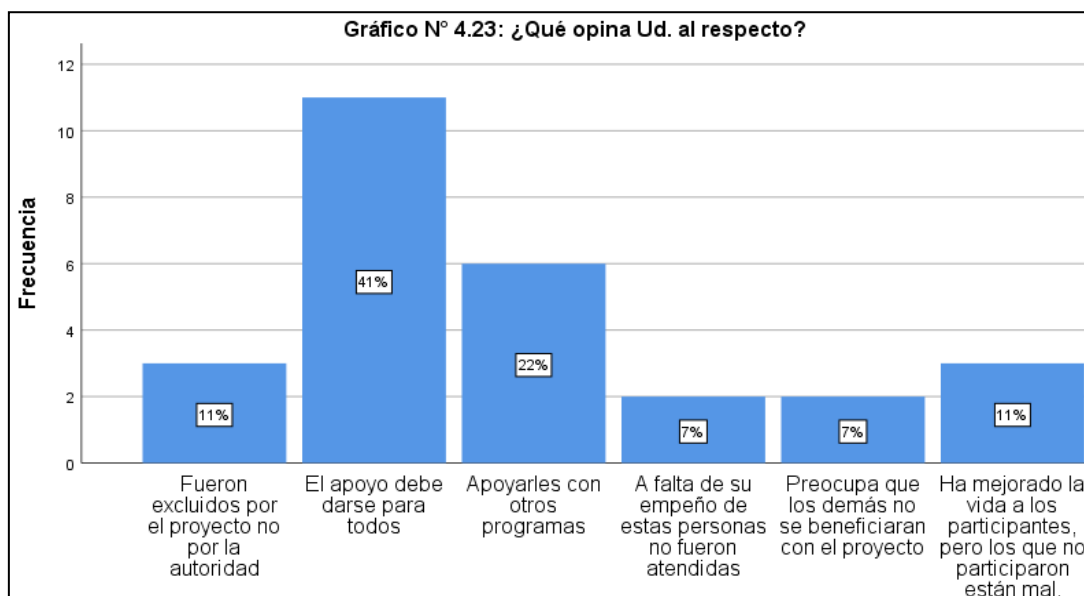
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a cómo están las familias no beneficiadas, los usuarios del programa confirman que están resentidas con un 50%, el 31% afirma que se encuentran disconformes, un 15% señalan que están tristes y el 4% señalan que algunos se encuentran entre bien y mal, así demuestra el estudio (Gráfico N° 4.22).



Fuente: Elaboración propia.

Es necesario considerar la apreciación de los entrevistados, quienes afirman en un 41% que el apoyo debería darse para todos; el 22% afirma que debería apoyarse con otros programas; un 11% señala que las familias no beneficiadas fueron excluidas por el proyecto y no por la autoridad comunal; por otro lado el 11% señala que ha mejorado la vida de los participantes pero los que no participaron están mal; el 7% indica que a falta de empeño de estas personas no fueron atendidas; finalmente al 7% les preocupa que los demás no se beneficien con el proyecto (Gráfico N° 4.23).



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Participación de los usuarios en el proceso de implementación y gestión del programa.

En el encuentro previo a la tercera reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, Alicia Bárcena Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, subrayó la importancia de fortalecer la **participación** de la sociedad civil para el cumplimiento de la Agenda 2030, invocando a todos lo siguiente: *“Junto a los gobiernos, tenemos el deber de crear las condiciones y colaborar para que la sociedad civil desarrolle y mantenga modalidades eficaces de organización, coordinación, participación, diálogo y colaboración para el seguimiento y examen de los avances en la implementación de la Agenda a nivel nacional y regional”*¹⁴¹,

En esta lógica, durante muchos años los proyectos financiados por FONCODES se ejecutan acertadamente por medio de los núcleos ejecutores, lo que constituye una modalidad de gestión de los proyectos con una característica principal, que es la **participación activa** de la comunidad durante todo el proceso de gestión de un proyecto. En esta perspectiva Haku Wiñay como parte

¹⁴¹CEPAL (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: 29 de marzo de 2019. <https://www.cepal.org/es/noticias/subrayan-importancia-fortalecer-la-participacion-la-sociedad-civil-cumplimiento-la-agenda>.

de FONCODES articula "la ampliación de oportunidades económicas mediante el incremento y mejora de los activos de los hogares usuarios excluidos y en pobreza, **superando sus condiciones de participación en el crecimiento económico**" (FONCODES, 2015¹⁴²).

Además, existen mejoras que se vienen implementando respecto al diseño del programa, mejoras en la implementación de los cuatro componentes, la supervisión, el monitoreo y la transferencia a los gobiernos locales, etc, que hacen exitoso al programa.

4.2.1 Participación de los usuarios en el proceso de implementación.

URQUÍA y OTROS (2017) enfatizan que la implementación del modelo **Haku Wiñay requiere una importante participación de los actores locales para implementar su modelo de cogestión** (NE, NEC). Y que no siempre se encuentra una población interesada en formar parte de estos espacios, ya sea por falta de tiempo, interés, conocimiento, desconfianza hacia el Estado o porque consideran que asumen muchas responsabilidades de manera voluntaria¹⁴³.

Es por ello que recomiendan la participación de las comunidades en el proceso de diagnóstico, para la obtención de información de primera fuente. Este proceso se denomina presupuesto participativo (IICA, 2012)¹⁴⁴. En este sentido es muy importante la identificación y análisis de los problemas en el diseño de proyectos. Porque existen proyectos forzados, que no se formularon participativamente desde su concepción, presentando limitaciones para el éxito de los programas sociales en el país.

¹⁴² FONCODES (2015). Memoria Anual 2015. Inclusión y desarrollo para un país menos vulnerable y más solidario. Pag. 43, 55.

¹⁴³ URQUÍA B., J. MAYCA, E. GUERRERO, CH. VELARDE (2017). Haku Wiñay: Dinámicas sociales y percepciones en torno a la gestión del programa. Documento de trabajo. Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) del MIDIS p. 33. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/1_Documento-de-Trabajo-Final1_Haku_Winay.pdf

¹⁴⁴ IICA (2012).Manual de formulación de proyectos con el enfoque de marco lógico. Instituto Interamericano de Coordinación para la Agricultura, p. 09. <http://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>

Desde la perspectiva del *nivel de participación*, se ha confirmado que el 100% de los usuarios participaron con libertad, manteniendo sus costumbres culturales en la implementación del sistema de producción familiar.

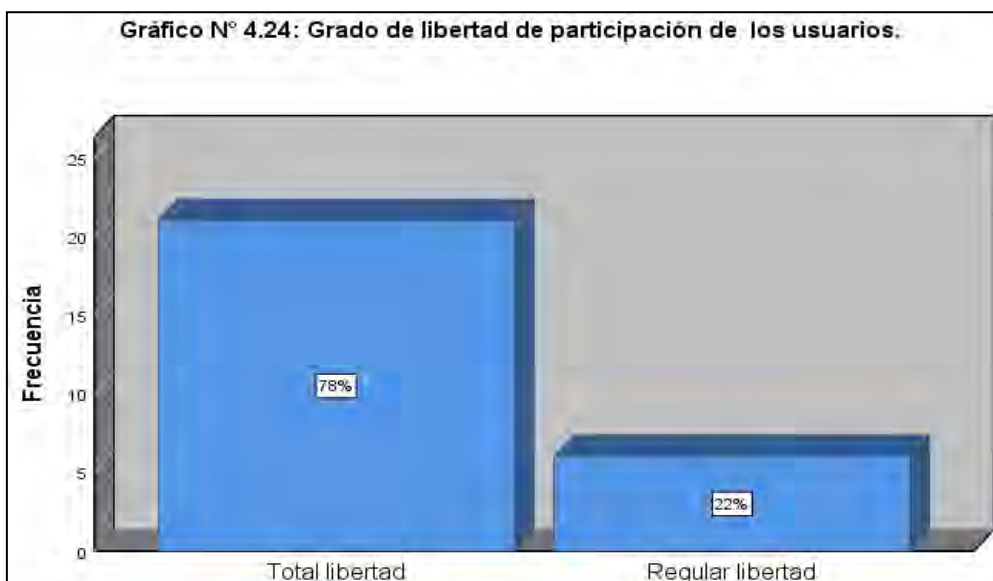
Se destaca que existe una valoración positiva de Haku Wiñay, porque los usuarios participaron en la gestión del proyecto a través de los Núcleos Ejecutores, además por la asistencia técnica de profesionales cercanos a su realidad y con experiencia, así como por el acceso a tecnologías de bajo costo, tal como pudo confirmarse en la investigación de DIEZ y OTROS (2016)¹⁴⁵.

Con el estudio también se determinó que el 78% **participaron con "total libertad"** y el 22% con "regular libertad" (ver Gráfico N° 4.24).

Esto demuestra el interés y el desenvolvimiento de los usuarios, que pese a su grado cultural manifiesto y resistencia al cambio, la mayoría consideró haber participado con total y regular libertad en la implementación del sistema de producción familiar, manteniendo sus costumbres culturales, religiosas, etc. Aspecto que confirma que son dueños de su propia decisión, sin embargo en cuanto a los principales aspectos por fortalecer, se requiere mejorar la comunicación, sobre la forma cómo se seleccionan y distribuyen las tecnologías en los hogares, aún en los hogares más accesibles que tienen mayor presencia, porque existe un grupo de usuarios que consideran que el acceso a tecnologías debe comprender a toda la comunidad o que los hogares deben tener la libertad de elegir las tecnologías sin ponderar adecuadamente su capacidad para garantizar una adecuada implementación, tal como se corroboró en otro estudio DIEZ y CORRE (2016)¹⁴⁶.

¹⁴⁵DIEZ. A., N. CORREA (2016). Efectos y retos para la implementación en contextos diversos. Documento de política de Haku Wiñay. MIDIS. p. 01. Consulta: 29 de marzo de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Documento-de-Politica_HakuWi%C3%B1ay-2.pdf

¹⁴⁶DIEZ. A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa HakuWiñay. Informe final. MIDIS, p. 253



Fuente: Elaboración propia.

Contrastando con las respuestas del **Focus Group** se consiguieron resultados que al final de todo no hacen más que confirmar haber participado del programa con libertad manteniendo sus costumbres, confirmándose en un 100% de los participantes. Porque consideraron el 67% de ellos que "nunca olvidarán sus costumbres que viene desde sus antepasados", el 22% porque "se sintieron comprometidos con los ingenieros pues ellos también conocen sus costumbres", finalmente el 11% señalaron "sentirse con libertad de practicar sus costumbres".

Asimismo, el 93% de los usuarios reconoce haber aprendido las técnicas transferidas por el programa y el 7% admite no haber asimilado estas técnicas, probablemente debido al bajo grado de compromiso de participación, desinterés, ausencia o bajo nivel de aprendizaje (Gráfico N°4.25).



Fuente: Elaboración propia.

Los usuarios del programa corroboraron haber aprendido, en primer lugar, el manejo de biohuertos con un 56%; en segundo lugar, el riego tecnificado y la crianza de animales menores con un 44% cada uno; en tercer lugar, la elaboración de abonos orgánicos con 32%; en cuarto lugar, la siembra de pastos con un 28%; y finalmente, la crianza de ovinos con sólo 8% (ver Gráfico N°4.26).

Esto confirma que el manejo de biohuertos, así como el sistema de riego tecnificado y la crianza de animales menores, fueron las actividades del paquete tecnológico que más impactaron en la población como tecnología transferida por Haku Wiñay; las cuales están directamente correlacionadas con la seguridad alimentaria y la generación de ingresos económicos a corto plazo; las otras actividades son complementarias, pero no dejan de ser importantes en la economía familiar.



Fuente: Elaboración propia.

Estos conocimientos técnicos asimilados por los usuarios son aplicados siempre en un 48%, el 44% de los usuarios lo hace 2 veces al año entre campaña chica y campaña grande (el sistema de riego en épocas de estiaje) y el 8% lo aplica una vez al año (ver Gráfico N° 4.27).

Lo importante de este tema es que absolutamente todos hacen uso de lo aprendido en algún momento del año, las seis actividades del paquete tecnológico transferido, asegurando así la dotación de alimentos y la generación de ingresos a los hogares.

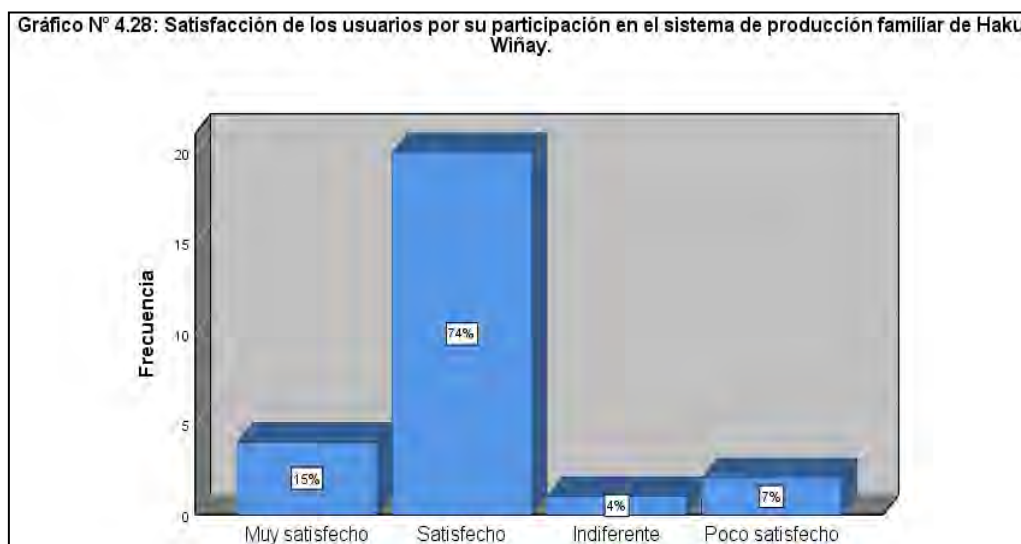


Fuente: Elaboración propia

Analizando desde la perspectiva del **grado de satisfacción**, se ha determinado que las familias atendidas se encuentren "satisfechas" y "muy satisfechas" por su participación en el sistema de producción familiar de Haku Wiñay, así lo demuestra el estudio en un 89% (74%+15%). Sin embargo, existen familias que están "poco satisfechas" que representan el 7% debido a que otros no fueron beneficiados, lo que se corrobora con el Gráfico N° 4.29; sólo un 4% les parece indiferente su participación en el sistema de producción familiar de Haku Wiñay, porque todavía no son conscientes o no ha calado en ellos la calidad del programa (Gráfico N° 4.28).

Los resultados obtenidos en la sesión del **Focus Group**, también confirma el 89% estar satisfechos por su participación en el sistema de producción familiar de Haku Wiñay.

Los resultados confirman en forma general la satisfacción de la población por su participación en el programa, particularmente el componente de producción familiar es el más valorado versus los otros componentes de Haku Wiñay, que incide directamente en la calidad de vida de las familias. Así lo demostraron también los estudios realizados por DIEZ y OTROS (2016)¹⁴⁷.



Fuente: Elaboración propia.

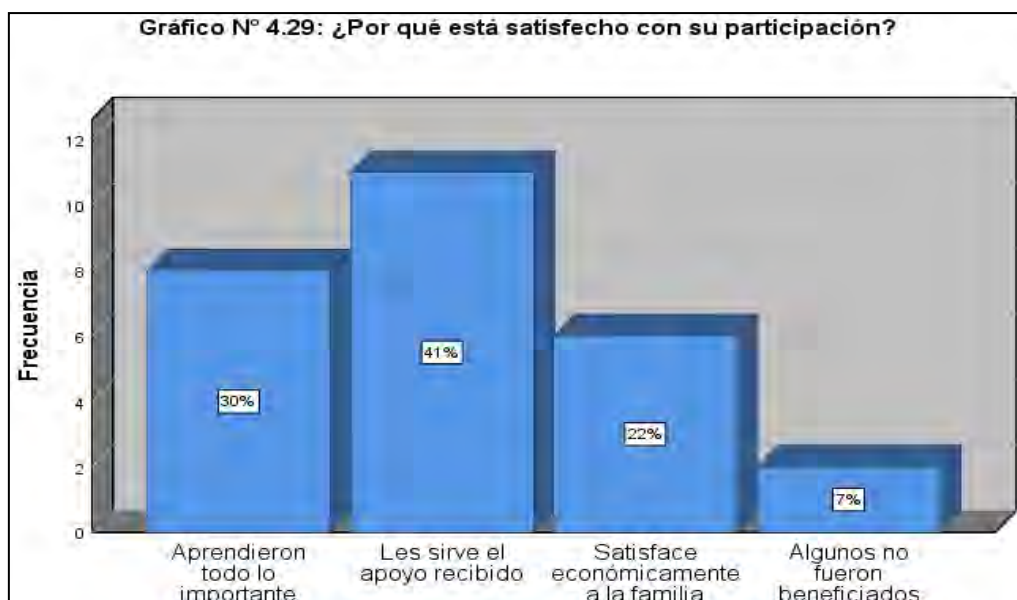
Esta satisfacción de participación en el programa ha permitido que los usuarios perciban que les ha servido el apoyo recibido del sistema de producción familiar en un 41%, el 30% por que aprendieron todo lo importante del paquete tecnológico y un 22% porque les satisface económicamente a la familia (Ver Gráfico N° 4.29).

Como la pregunta fue abierta, se ha podido determinar que el 7% de los usuarios están poco satisfechos porque "algunos no fueron beneficiados" con el programa, pudiendo ser estos parientes, amigos o amistades, lo cual corrobora lo sustentado con los Gráficos N° 4.23, 4.28 y 4.32.

Resultados que han demostrado la necesidad de garantizar el compromiso de participación de la población para la cogestión exitosa del programa, que involucre la entrega del paquete tecnológico adecuado a la realidad de la zona,

¹⁴⁷ DIEZ. A., N. CORREA (2016). Efectos y retos para la implementación en contextos diversos. Documento de política de Haku Wiñay. MIDIS, p. 01. Consulta: 25 de abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Documento-de-Politica_HakuWi%C3%B1ay-2.pdf

asimismo el aprendizaje de aquello que consideren importante para la mejora de sus condiciones de vida, aparte de la satisfacción económica de las familias respetando sus costumbres culturales.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Compromiso de los usuarios con el programa.

Uno de los errores más comunes en la formulación de objetivos, es no tomar en cuenta la perspectiva de los beneficiarios, la secuela de este problema es la desarticulación entre las propuestas del proyecto y los problemas y necesidades de la población (IICA, 2012)¹⁴⁸.

Según Narayan y Pritchett (1997) citado KLIKSBURG (2000), realizaron un estudio bastante sugerente sobre grado de asociatividad y rendimiento económico en hogares rurales de Tanzania; descubriendo que aun en contextos de mucha pobreza, las familias con mayores niveles de ingresos eran las que tenían un más alto grado de participación en las organizaciones colectivas, y el **capital social que acumulaban a través de esa participación** las beneficiaba

¹⁴⁸ IICA (2012).Manual de formulación de proyectos con el enfoque de marco lógico. Instituto Interamericano de Coordinación para la Agricultura. p. 22. <http://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>.

individualmente, asimismo beneficios colectivos por diversas vías, que no deja de ser cierto también en la realidad altoandina.

KLIKSBERG (2000)¹⁴⁹ en este contexto afirma que los valores y la participación moldean la “identidad cívica”, orientada a asumir compromisos con la comunidad y a aportar continuamente a ella.

En el estudio se ha podido determinar el **compromiso de participación** con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay, identificándose un 70% de usuarios "normalmente comprometidos", un 26% "muy comprometidos" y sólo un 4% "poco comprometidos" (ver Gráfico N° 4.30).

Así mismo, los resultados obtenidos en el **Focus Group**, también confirma al 100% haber estado comprometidos con el desarrollo del sistema de producción familiar de Haku Wiñay.

En general se ha alcanzado con el programa un nivel de compromiso satisfactorio para el desarrollo, lo cual confirma la existencia de valores cívicos para asumir compromisos con los programas sociales.

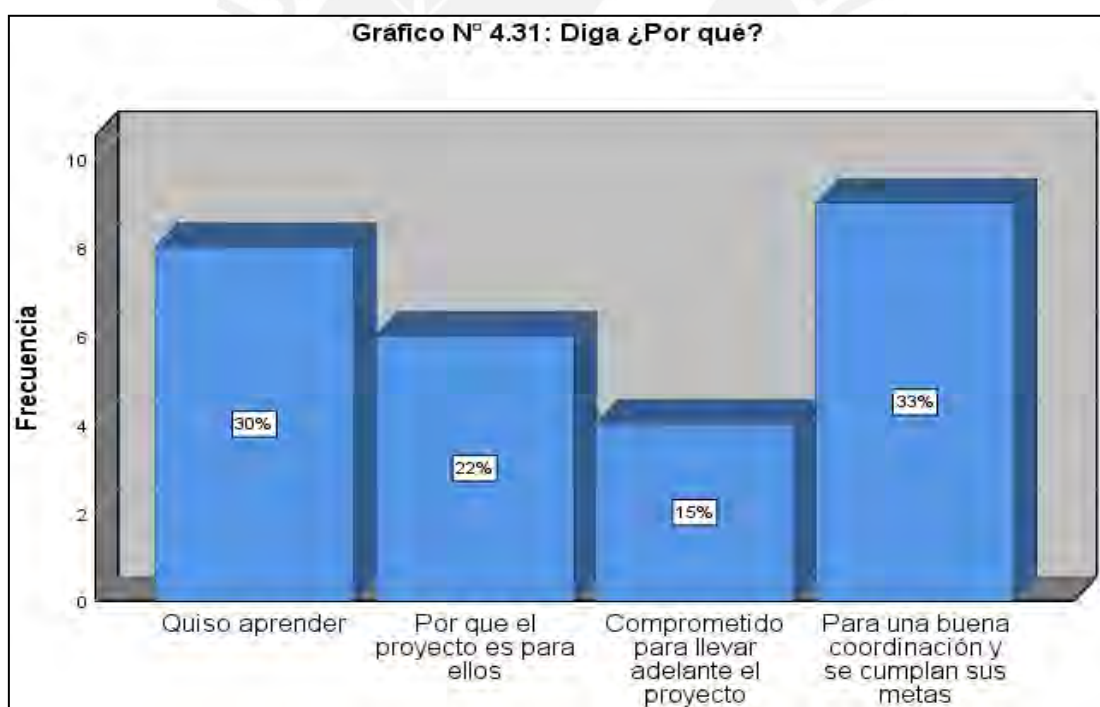


Fuente: Elaboración propia.

¹⁴⁹KLIKSBERG, Bernardo (2000). Capital Social y Cultura: Claves estratégicas para el desarrollo. Buenos Aires: BID y Fondo de Cultura Económica, pp. 88,100.

Con seguridad se puede afirmar que los operadores del Programa han podido categorizar mejor a los usuarios como buenos, regulares o malos, en función al grado de participación, así como al grado de cumplimiento en la adopción de las tecnologías o a su involucramiento con el Programa; asimismo por sus acciones y compromisos adquiridos al ser incorporados al programa.

No obstante, se puede aseverar que el compromiso de participación de los usuarios en el sistema de producción familiar, fue para mantener una buena coordinación y cumplir sus metas en un 33%, un 30% por que quisieron aprender las tecnologías transferidas, o porque consideran que el proyecto es para ellos en un 22%, aparte de que un 15% han estado comprometidos para llevar adelante el proyecto (Gráfico N° 4.31).



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Valoración de los usuarios y demás actores sociales, respecto a los sistemas de producción familiar Haku Wiñay.

ORTEGÓN y OTROS (2005)¹⁵⁰, sostienen que los recursos asignados y los bienes obtenidos de alguna manera deben ser valorados; estos por sus escasos son valiosos y que las personas estarían dispuestas a pagar para obtenerlos. "Esa disposición a pagar se traduce en un precio, cuando los bienes están en el mercado, pero debe ser estimada de alguna forma cuando los bienes no pasan por el mercado", esto impide que refleje el verdadero **valor social** de los recursos. Los **proyectos privados** valoran el flujo de fondos que el proyecto va a generar, en tanto los **proyectos sociales** valoran los beneficios y costos futuros que pueden o no originar movimientos de fondos. La diferencia principal entre ambas evaluaciones reside en que la evaluación social es más inclusiva en toda la sociedad, todos los efectos que genere el proyecto serán considerados relevantes.

DIEZ y CORREA (2016)¹⁵¹, sostienen que del balance realizado a la implementación del programa Haku Wiñay en términos generales arroja resultados positivos. El sistema de producción familiar constituye un modelo de intervención que tiene una serie de elementos positivos apreciados por la población, sistema que responde de manera heterogénea a las diversas necesidades de los usuarios. Como se ha mencionado, el programa logró consolidar y aprovechar las experiencias de anteriores programas y proyectos productivos de manera más coherente. Es por esta razón que los usuarios están satisfechos por el paquete tecnológico que impulsa el programa, apreciación y valoración que se manifiesta en diferentes niveles de aceptación o satisfacción, siendo el componente productivo el más valorado. Finalmente, si la mejora de ingresos es constante, también lo es la valoración positiva del programa entre

¹⁵⁰ ORTEGÓN E., J. PACHECO H. ROURA (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Manual, Naciones Unidas, CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Área de proyectos y programación de inversiones. Chile, pp. 108, 111. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/1/S056394_es.pdf

¹⁵¹ DIEZ. A., N. CORREA (2016). Efectos y retos para la implementación en contextos diversos. Documento de política de Haku Wiñay. MIDIS. p.284, 293. Consulta: 25 de abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Documento-de-Politica_HakuWi%C3%B1ay-2.pdf

todos los usuarios, sin embargo, no puede pretenderse que todos los hogares logren eficientemente vincularse a los mercados alcanzando el escalamiento suficiente que los saque de manera definitiva de la situación de pobreza y los impulse al logro de mejores ingresos.

Por otro lado, en la evaluación de los avances del programa Haku Wiñay realizados por ESCOBAL y PONCE (2016)¹⁵², comprobaron una aceptación generalizada de la capacitación recibida, ya sea por los cambios en el hogar o transferencia de tecnologías productivas, concluyendo que fueron mejoras obtenidas gracias a los Yachachiq. Esta valoración fue manifiesta en el conjunto de los usuarios, que el proyecto ha contribuido a elevar su nivel de vida¹⁵³.

Por consiguiente, es necesario resaltar que el sistema de producción familiar se ha posicionado como el componente más valorado a nivel local. URQUÍA y OTROS (2017)¹⁵⁴ señalan que está considerado como la “punta de lanza” de Haku Wiñay que tiene la capacidad de incrementar la confianza de los actores locales, porque promueve cambios visibles. Además, incorpora tecnologías que permite abrir las puertas de los hogares incidiendo directamente en la legitimidad del programa. Si el módulo de riego funciona, los usuarios se mostrarán más interesados para comprometerse en la implementación de los otros componentes del programa, lo que trasciende en los usuarios y autoridades locales para el reconocimiento y confianza al programa.

¹⁵² ESCOBAL. E., C. PONCE (2016). Combinando protección social con generación de oportunidades económicas. Una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima, p. 127.

¹⁵³ ESCOBAL. E., C. PONCE (2016). Combinando protección social con generación de oportunidades económicas. Una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima, p. 127.

¹⁵⁴ URQUÍA B., J. MAYCA, E. GUERRERO, CH. VELARDE (2017). Haku Wiñay: Dinámicas sociales y percepciones en torno a la gestión del programa. Documento de trabajo. Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) del MIDIS, pp. 22, 29, 33. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/1_Documento-de-Trabajo-Final1_Haku_Winay.pdf.

4.3.1 valoración de los usuarios y demás actores, del impacto de los sistemas de producción familiar.

El proyecto Haku Wiñay ha impulsado tecnologías que han demostrado resultados rápidos cubriendo las necesidades sentidas por las familias. FONCODES (2016)¹⁵⁵ afirma que estos resultados positivos están propiciando que las tecnologías se mantengan aun cuando el proyecto ha concluido. La valoración de los usuarios sobre las ventajas del paquete tecnológico del sistema de producción familiar asegura la sostenibilidad de las mismas, “si una familia valora, no va a dejar esos cambios, va a seguir haciendo las cosas igual”. En tal sentido, cabe la necesidad de generar ingresos adicionales para la continuidad de las técnicas promovidas por el proyecto principalmente orientado a la autosostenibilidad, el abastecimiento para el autoconsumo familiar y la orientación del excedente al mercado.

Respecto al **grado de satisfacción** de los usuarios, el estudio ha podido comprobar que el 78% de los usuarios perciben estar "satisfechos", un 11% "muy satisfechos", un 7% "poco satisfechos"; además que un 4% responden estar “indiferente” con el sistema de producción familiar.

Fue importante determinar en este estudio que el **89%** (78% + 11%) de los usuarios **estén satisfechos a muy satisfechos**, lo cual concuerda con los resultados obtenidos por DIEZ y CORREA (2016)¹⁵⁶ que en términos generales arroja resultados positivos. Sin embargo, **debe preocupar que el 11% de los usuarios** respondieran estar **indiferentes o pocos satisfechos** respecto al sistema de producción familiar, considerando que existen no usuarios que respondieron en 100% no estar conformes porque no fueron atendidos con el programa, pese a tener las mismas condiciones de vida, vivir en la misma zona o tener las mismas características socio económicas.

¹⁵⁵FONCODES (2016). Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos Haku Wiñay. Segunda ed. Kinko's Impresores S.A.C. Lima, pp.101

¹⁵⁶ DIEZ. A., N. CORREA (2016). Efectos y retos para la implementación en contextos diversos. Documento de política de Haku Wiñay. MIDIS. pp.284, 293. Consulta: 25 de abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Documento-de-Politica_HakuWi%C3%B1ay-2.pdf



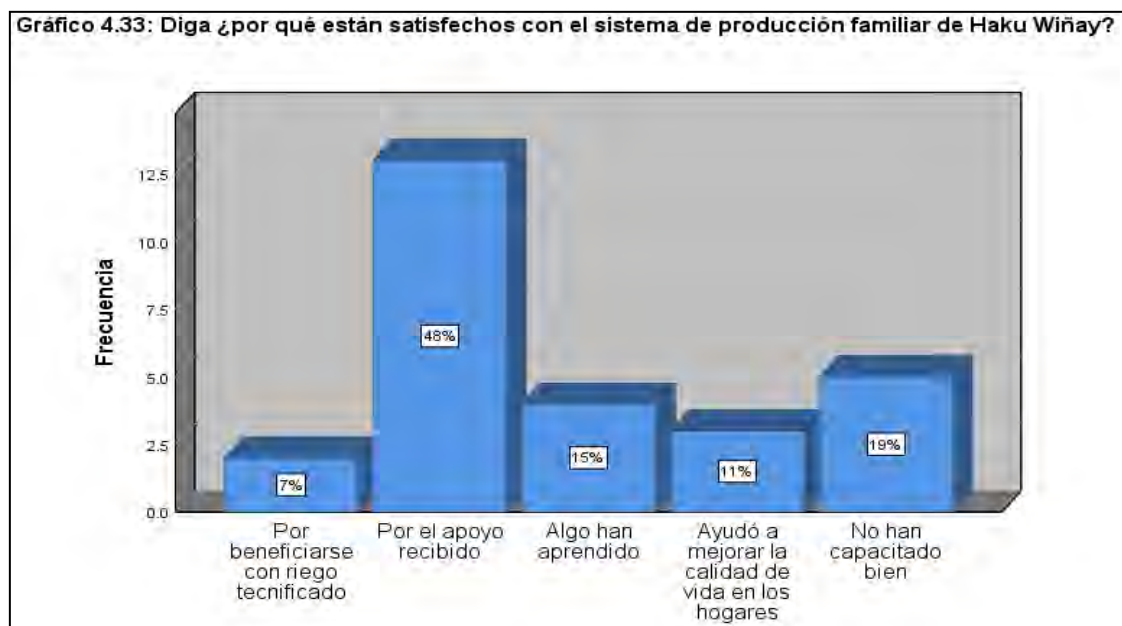
Fuente: Elaboración propia.

Es necesario resaltar que los resultados obtenidos en el **Focus Group**, también confirman en 78% su **satisfacción** con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay, porque sobresalieron de alguna manera en la producción, además porque con el programa aprendieron mucho y les permitió mejorar la calidad de vida en sus hogares.

La **satisfacción** de los usuarios con el sistema de producción familiar se debe porque el 48% reconocen el "apoyo recibido", un 15% porque "algo han aprendido", el 11% porque perciben que el programa "ayudó a mejorar la calidad de vida en los hogares" y un 7% "por beneficiarse con el riego tecnificado" (ver Gráfico N° 4.33).

Pero también existen usuarios que no están satisfechos, debido a que el 19% señalan que el programa "no ha capacitado bien"; otro aspecto que a estas alturas debe preocupar toda vez que existe una aceptación generalizada de la capacitación, tal como también han podido determinar ESCOBAL y PONCE (2016)¹⁵⁷.

¹⁵⁷ ESCOBAL. E., C. PONCE (2016). Combinando protección social con generación de oportunidades económicas. Una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima, p. 127.



Fuente: Elaboración propia.

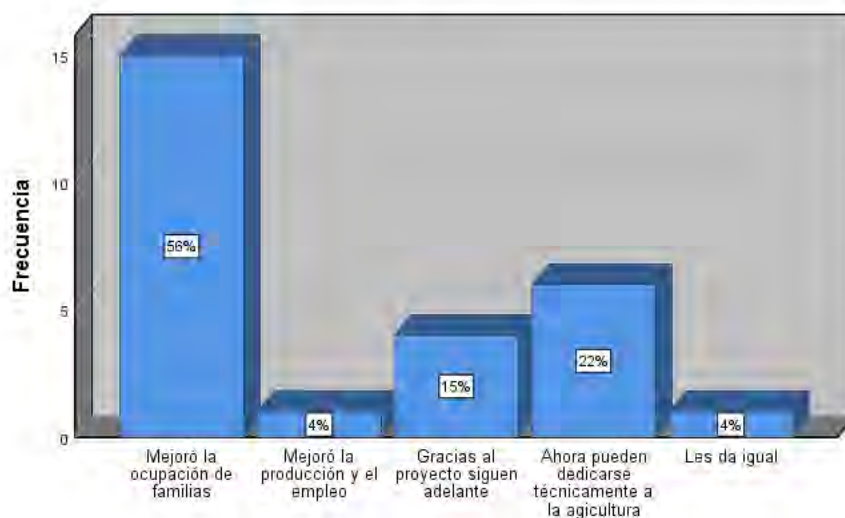
Con el estudio se comprobó la **valoración de los usuarios** respecto a la **generación de empleo**, donde el 96% de los usuarios consideran que el sistema de producción familiar fue una **fuentes de empleo** para él y su familia.

Esto debido a que el 56% de ellos perciben que "mejoró la ocupación de las familias", el 22% por que "ahora pueden dedicarse técnicamente a la agricultura", el 15% porque "gracias al proyecto siguen adelante" y un 4% porque "mejoró la producción y el empleo". Sólo al 4% de estos usuarios indican que "les da igual" (Gráfico N° 4.34).

Realizando el contraste con los resultados obtenidos en el **Focus Group**, se confirma también al 89% reconocer que el sistema de producción familiar fue una **fuentes de empleo**, porque de ellos el 56% señaló que ahora pueden dedicarse a producir para vender.

De esta manera se asevera que los usuarios de manera generalizada percibieron que el sistema de producción familiar fue una **fuentes de empleo** en el lugar, que sin lugar a dudas repercutió positivamente en la mejora de los niveles de ingreso de las familias beneficiarias.

Gráfico N° 4.34: Diga ¿por qué fué una fuente de empleo el sistema de producción familiar del programa Haku Wiñay?



Fuente: Elaboración propia.

Esta **fuentes de empleo evitó migrar** a las grandes ciudades en busca de empleo temporal en un 96%, lo que se interpreta como el logro de la autonomía económica (ver Gráfico N° 4.35).

Estos resultados corroboran una vez más lo afirmado por ESCOBAL. E., C. PONCE (2016)¹⁵⁸, que "era de esperar que las actividades de transferencia de tecnologías agropecuarias del primer componente del proyecto fueran particularmente relevantes para estos hogares".

¹⁵⁸ ESCOBAL. E., C. PONCE (2016). Combinando protección social con generación de oportunidades económicas. Una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima, pp. 72,73.

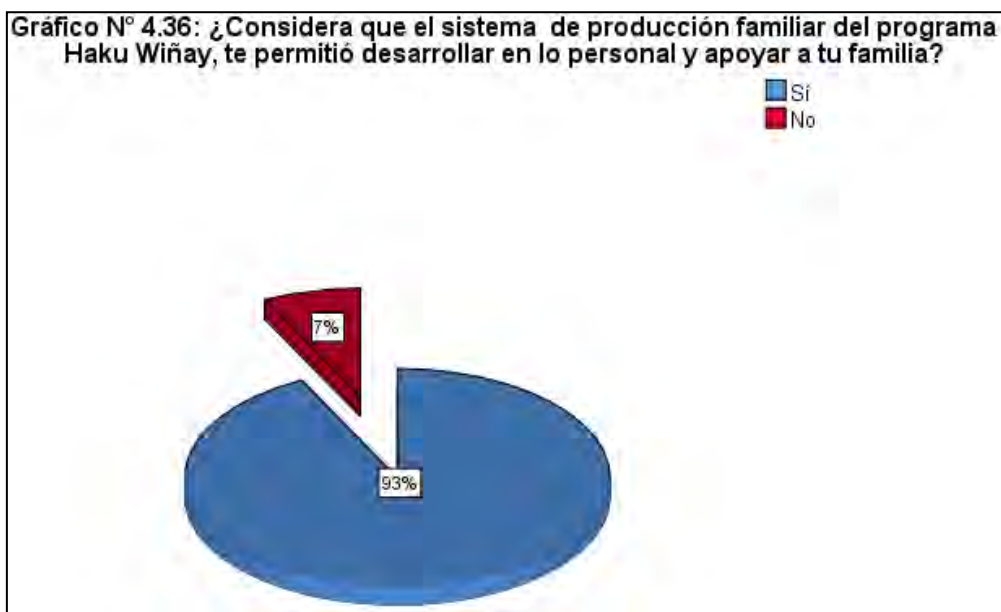


Fuente: Elaboración propia.

Respecto al **desarrollo personal y familiar** el estudio permitió definir que el 93% de los usuarios perciben que el sistema de producción familiar de Haku Wiñay les permitió desarrollar en lo personal y apoyar a sus familias (Gráfico N° 4.36).

Así mismo, los resultados obtenidos con el **Focus Group**, afirman en 100% que el sistema de producción familiar de Haku Wiñay les permitió **desarrollar su vida personal y familiar**, coincidiendo con al análisis anterior.

Esto puede deberse por las características a como el programa Haku Wiñay opera en las zonas rurales, como una escuela de formación de líderes campesinos que desarrolla sus habilidades y destrezas productivas para el desarrollo personal y familiar. Construyendo así el capital social que necesitan las comunidades campesinas para enfrentarse a la pobreza.



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Calidad de los sistemas de comunicación y transparencia en la implementación del programa.

CEPAL (2012)¹⁵⁹ al desarrollar el tema de Gobierno Abierto a Estado Abierto, señala que, “hablar de transparencia no sólo se refiere a establecer una barrera contra la corrupción y los abusos de poder, cosa que sin duda consiguen en buena medida los proyectos de apertura de datos, sino básicamente de un derecho de todo ciudadano a recibir información sobre lo que hacen los gobiernos con el dinero de sus impuestos”.

APPIAH (2008)¹⁶⁰, en su libro “Mi cosmopolitismo” sostiene que todos los seres humanos somos iguales y que tenemos la obligación compartida de cuidarnos mutuamente, no resulta posible llamarnos ciudadanos del mundo si no podemos influirnos mutuamente ni sabemos nada unos de otros; allí donde la cultura perjudique a las personas, el **cosmopolita** no tiene por qué tolerarla. Además, que la existencia de medios globales ahora permite saber más unos de otros, y

¹⁵⁹ CEPAL (2012). Gobierno Abierto a Estado Abierto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas. Biblioguías - Biblioteca de la CEPAL. Consulta: 28 de abril de 2019. <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/principiotransparencia>

¹⁶⁰ APPIAH, Kwaname (2008). Mi cosmopolitismo. Barcelona: Centro de Cultura Contemporánea, pp. 19, 20, 21, 23, 24

los temas globales (economía, política, ecología, etc.) sustentan que podemos influirnos unos a otros y en consecuencia desarrollar un espíritu cosmopolita.

Gran parte del éxito del proyecto depende de los Yachachiq, quienes tienen el contacto directo con los usuarios, la preparación técnica y las capacidades de comunicación, resolución de conflictos y otros aspectos que facilitan su labor con la población objetivo de las comunidades alto andinas, que en su mayoría son reticentes y algo desconfiados para los foráneos, a quienes se transfiere el paquete tecnológico de Haku Wiñay por medio de la asistencia técnica y las capacitaciones de adulto (FONCODES, 2016)¹⁶¹, .

La participación de los usuarios en la determinación final del proyecto es un tema aún no bien resuelto. DIEZ (2016)¹⁶² al respecto señala: "Es latente la tensión entre lo solicitado y lo finalmente proyectado en varias de las zonas... Persiste un problema de **comunicación** respecto a lo que el programa puede efectivamente ofrecer; los usuarios no siempre reciben explicación respecto a la selección de tecnologías, haciendo hincapié en que ellos habían señalado su preferencia por alguna distinta de las finalmente proyectadas". Por tal razón es muy importante la participación de la población local y de sus autoridades comunales en la determinación del proyecto definitivo a implementarse, para así lograr de manera sostenida el involucramiento responsable de la población.

Según PALAZZI C. y A. TOSCA (2018)¹⁶³, MediaResponsable (2011) informa que durante el 2010 se publicaron en todo el mundo más de 1.800 memorias de sostenibilidad basadas en el GRI (memoria o informe de sostenibilidad). Y durante el periodo del 2011 se registraron en la página web oficial del GRI más

¹⁶¹FONCODES (2016). Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos Haku Wiñay. Segunda ed. Kinko's Impresores S.A.C. Lima, p. 111

¹⁶²MIDIS (2016). Efectos y retos para la implementación en contextos diversos. Documento de política de Haku Wiñay. pp. 284, 293. Consulta: 25 de abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Documento-de-Politica_HakuWi%C3%B1ay-2.pdf

¹⁶²DIEZ. A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay. Informe final. MIDIS, p. 233.

¹⁶³ PALAZZI C. y A. TOSCA (2018). Transparencia y comunicación: Una relación nada evidente. La imagen de la empresa en el siglo XXI. Nota biográfica de los autores. La imagen de la empresa en el siglo XXI. Universitat Ramon Llull, pp. 534, 535. Consulta: 28 de abril de 2019. <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XX/Anna-Tosca-y-Christian-Palazzi.pdf>

de 2700 informes publicados de todo el mundo. Lo cual resalta que existe un auge "obsesivo" por la presentación de la información financiera y la no financiera. La "transparencia es una actitud ética y no solo un conjunto de datos que ponemos a disposición, que hacemos públicos. Qué significado para nosotros tiene ser transparente, y cuáles son las acciones que llevamos a cabo para serlo, determina enormemente la manera en que tenemos de comunicarnos en la empresa". Y concluye afirmando que la cantidad no justifica la calidad y, por tanto, no justifica ni la transparencia ni la comunicación.

4.4.1 Comunicación establecida entre los actores.

La **comunicación** en las organizaciones ha cobrado importancia en estos últimos tiempos y **se ha convertido en una estrategia de rendición de cuenta** a todos los grupos de interés que rodean a la organización (sus stakeholders). Esta realidad hace de la **comunicación** la protagonista principal de estos tiempos, por las nuevas tecnologías en la que **la transparencia debe ser el primer valor para las organizaciones sociales**, es decir todas las formas de **comunicación y transparencia** que puedan generar reputación o imagen de marca (HERRANZ Y OTROS, 2009)¹⁶⁴. Por lo tanto, la comunicación importa cada día más, y poco a poco crece su relevancia como elemento de gestión con miras a generar credibilidad y confianza a través de la transparencia y acceso a la información.

Por consiguiente, la comunicación no puede pasarse por alto si lo que se pretende es llegar con una comunicación transparente.

En esta perspectiva, con el estudio se estableció que "sí fueron buenas" la comunicación entre usuarios y operadores del programa en un 96%.

Cuando se indagó las razones, un 41% afirmó porque los operadores fueron respetuosos y los trataron bien, el 30% porque el trato fue de igual a igual (trato

¹⁶⁴HERRANZ, De Las Casas, Francisco CABEZUELO (2009). Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales. Los blogs como generadores de transparencia en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Revista Icono N° 14, Madrid, pp.173, 174. Consulta: 25 de abril de 2019. <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/download/322/199/>

horizontal que fluye lateralmente) y un 26% afirmó que fue por ambas cosas (Ver Gráfico N° 4.37).



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación realizada a nivel del **Focus Group**, ratificaron en un 100% que las formas de comunicaciones con los profesionales de Haku Wiñay, fueron de igual a igual, porque los han tratado muy bien, fueron muy cordiales y fueron bastante amigable; lo cual les ha generado confianza y amistad.

Por otro lado, se ha determinado que el nivel de aceptación respecto a estas formas de comunicación, tuvo "Buena aceptación" en un 67%, "Muy buena aceptación" en un 26% y sólo un 7% con "Regular aceptación (Gráfico N° 4.38)



Fuente: Elaboración propia.

En general se ha catalogado a las comunicaciones entre actores (usuarios y operadores) como de "buena aceptación" a "muy buena aceptación", particularmente porque en un 96% la comunicación fue respetuosa y los trataron bien, además que fue "horizontal de igual a igual".

Un tema importante de la comunicación asertiva es la amabilidad y confianza que se genera cuando el trato es horizontal y no vertical como solía antes ser. Los tiempos han cambiado, el respeto a los derechos humanos rompe barreras culturales, étnicas, educativas, de estrato social, religioso y demás paradigmas sociales erróneos (vale decir dominantes), que genera la apertura hacia la diversidad cultural y biológica.

4.4.2 Transparencia en el manejo financiero.

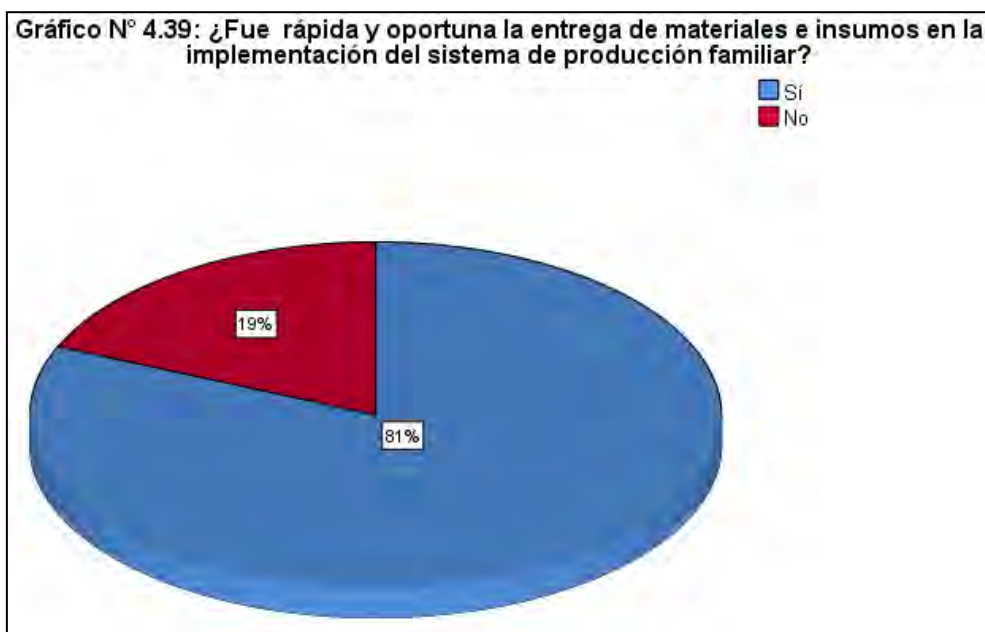
Los escándalos financieros y contables suscitados en los años noventa y principios del siglo XXI, generaron la pérdida de confianza en todas las esferas, sea en el mundo empresarial, mercados financieros, sectores del Estado o sociedad civil. Como resultado, surgió un cambio social en donde los usuarios exigen a las organizaciones que tengan un comportamiento ético y transparente impecable. Asimismo, el auge de las tecnologías de comunicación virtual

aseguró el acceso a la población de la información en tiempo real y al alcance de la mano. En este contexto social y económico, los responsables del manejo financiero actual se encuentran desnudos ante una sociedad civil constantemente crítica la cual tiene el poder de castigar el comportamiento centrado en la transparencia y a su vez que promueve a que los grupos de poder social y económico muestren y ejecuten un papel más responsable (HERRANZ, D.L.C. y F. CABEZUELO, 2009)¹⁶⁵.

En este contexto, el estudio ha confirmado que el 81% de los usuarios percibieron que fue rápida y oportuna la entrega de materiales e insumos en la implementación del sistema de producción familiar (ver Gráfico N° 4.39).

Sin embargo el 19% de usuarios negaron que fuera así; indagándose el ¿por qué? respondieron el 40% porque "demoraron un poco la entrega de materiales e insumos", otro 20% señalaron que "demoró la entrega del material de riego tecnificado así como la entrega de cuyes", un 20% porque "la apertura de zanjas fue condición para atenderse y luego quedaron las zanjas abiertas a falta de tubos", finalmente el otro 20% porque "demoró de 2 a 3 mes para completar a los que faltaron atenderse". No obstante es preciso señalar que estas percepciones fueron subjetivas, porque la entrega de materiales e insumos pudieron darse de acuerdo a la compra gradual como por ejemplo en los reproductores de cuyes que es algo complicado, o porque los usuarios no lograron a tiempo abrir las zanjas para enterrar las tuberías (por falta de compromiso o porque tuvieron que cavar grandes distancias hasta el "ojo de agua"); lo que no es dable es que no se haya cumplido atender a algunos quienes quedaron con la zanja abierta (que se pudo constatar "in situ" en la comunidad de Putacca) porque faltó tuberías, *esto se llama mala praxis en la planificación o la formulación del proyecto*.

¹⁶⁵HERRANZ, De Las Casas, Francisco CABEZUELO (2009). Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales. Los blogs como generadores de transparencia en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Revista Icono N° 14, Madrid, p. 533. Consulta: 25 de abril de 2019. <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/download/322/199/>

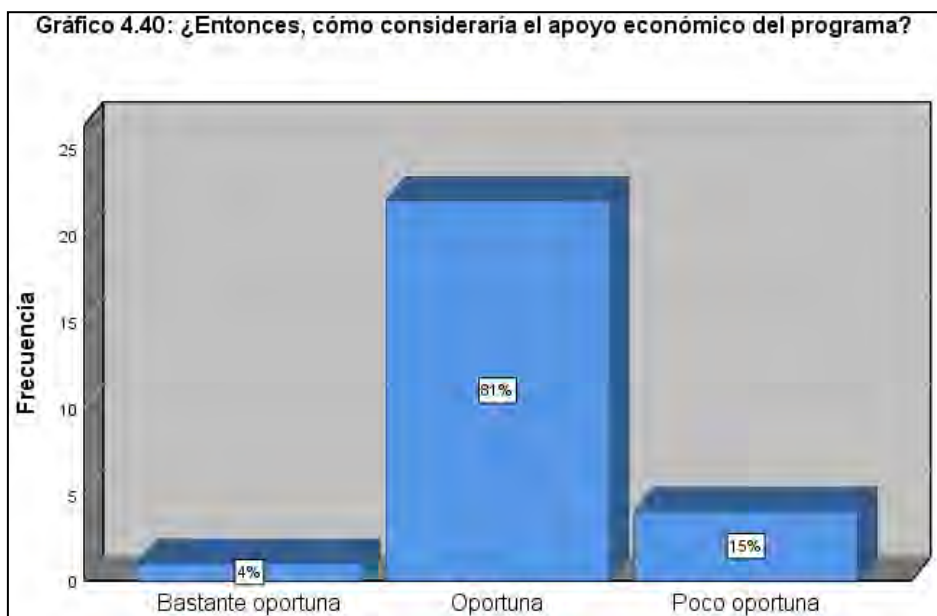


Fuente: Elaboración propia.

En el **Focus Group** respecto a la pregunta: ¿fue rápida y oportuna la entrega de materiales e insumos en la implementación del sistema de producción familiar?, los usuarios aseveraron en 100% que "Sí"; de ellos un 67% afirmaron que los materiales e insumos les fueron entregados por etapas y de acuerdo al avance.

Por otro lado, al examinarse en términos de oportunidad, cómo se consideraría el apoyo económico del programa, se verificó el 81% de los usuarios confirmaron como "Oportuna", un 4% como "Bastante oportuna" y 15% como poco oportuna (ver Gráfico N° 4.40).

Estos resultados permiten comparar que existe la percepción generalizada de los usuarios del 85% como "oportuna" a "muy oportuna" el apoyo económico del programa (es decir del Estado). En tanto el resultado anterior del 81% de aceptación respecto a la "rápida y oportuna entrega de materiales e insumo en la implementación del sistema de producción familiar" (Gráfico N° 4.39) corresponde sobre todo al resultado de trabajo de los operadores del programa, los Yachachiq y seguramente también el N.E.C.



Fuente: Elaboración propia.

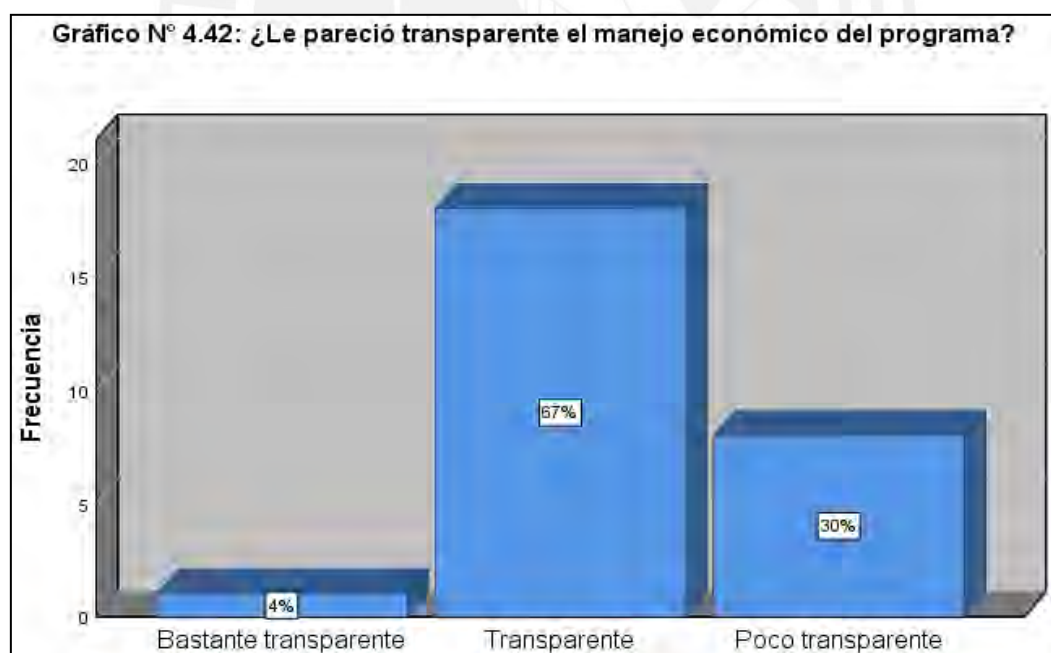
Desde la perspectiva de la labor de los operadores del programa, la calidad de los materiales e insumos entregados por el programa, confirman en un 85% que "Sí" justifica la inversión que los profesionales del programa informaron. El otro 15% señalan que "No" justifica la inversión realizada (ver Gráfico N° 4.41).

Analizando el por qué consideran que la calidad de los materiales e insumos entregados justificaba la inversión que informaron los profesionales, respondieron mayoritariamente el 78% porque "los materiales fueron de buena calidad" y un 15% porque "les entregaron conforme". Sin embargo el 4% señalaron que "no se atendió bien a todos" y el 3% indicaron que "no fueron conscientes con la entrega de materiales"; estos dos últimos casos posiblemente porque pese a ser de calidad y de justificar la inversión de los materiales e insumos, no les fue del todo bien a los operadores y Yachachiq la distribución, toda vez que entre los usuarios se conocen bien, que unos recibieron más que otros, *pudiendo ser otra de la razones más para no haberse completado la entrega de materiales a algunos como es el caso de las tuberías*).



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la transparencia del manejo económico del programa, confirmaron en un 67% que fue "transparente" y un 4% "Bastante transparente". El 30% confirmó ser "Poco transparente" (ver Gráfico N° 4.42).



Fuente: Elaboración propia.

Las razones de transparencia del manejo económico del programa (Tabla N° 4.11), fueron porque consideran que "Se entregó todo" en un 41% o porque "Los materiales se están utilizando hasta ahora" en un 19%, existe también un 7% de los usuarios que señala solamente se "manejaron bien". Pero se encontró un

11% que afirman "No se informó de los gastos, tampoco informó el N.E.", existe también un 7% que señalan que "No están bien informado del manejo económico", así como otro 7% de los usuarios que señalan que "Los materiales no fueron bien adquiridos", por último, un 7% porque consideran que "No se terminó atender completo a todos".

Realizando el contraste con los resultados del **Focus Group**, se corrobora que el 100% de los participantes respondieron que **no fue transparente el manejo económico del programa**, porque "no hubo rendición de cuentas" y que "los miembros más importantes del N.E. no fueron de Cochas" (pese a ser la comunidad más representativa en población), sino de Pampahuaylla y Putacca (el Presidente y Tesorero, respectivamente), insólito aun considerando que ninguna familia de Pampahuaylla fue beneficiaria del sistema de riego por aspersión.

Factores que deben llamar a la reflexión, si existe un 30% de usuarios que perciben de "poco transparente" el manejo económico del programa (Gráfico N° 4.42), es una señal que algo está marchando mal y es preciso corregir esas limitantes con una buena supervisión desde las oficinas zonales, para el éxito de futuros proyectos; puesto que como sostiene la CEPAL (2012)¹⁶⁶, hablar de transparencia no sólo se refiere a establecer una barrera contra la corrupción y los abusos de poder, sino básicamente a un derecho de todo ciudadano a recibir información sobre lo que hacen los gobiernos con el dinero de sus impuestos.

Tabla N° 4.11: ¿Por qué?

Respuestas	Porcentaje válido
Se entregó todo	41%
Los materiales se están utilizando hasta ahora	19%
Manejaron bien	7%
No se informó de los gastos, tampoco informó el N.E.	11%
No está bien informado del manejo económico	7%
Los materiales no fueron bien adquiridos	7%
No se terminó atender completo a todos.	7%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

¹⁶⁶ CEPAL (2012). Gobierno Abierto a Estado Abierto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas. Biblioguías - Biblioteca de la CEPAL. Consulta: 28 de abril de 2019. <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/principiotransparencia>

5.1 Conclusiones**5.1.1 Con respecto a los factores que fortalecen o limitan la implementación del Sistema de Producción Familiar.**

1. Entre los factores que fortalecieron la implementación del programa, se encuentra el interés mostrado por los usuarios y la transferencia de capacitaciones percibida como apropiadas a las necesidades de las familias. Además, las tecnologías vistas como exitosas están la crianza de animales menores, el cultivo de pastos, los huertos familiares y el sistema de riego tecnificado; así mismo la interrelación cultural en el idioma quechua generó ambientes de confianza y confort en los usuarios. Todos estos factores contribuyeron al incremento de la productividad y la mejora de los niveles de ingreso, pero no en nivel esperado como programa de éxito para superar la pobreza rural.
2. Entre los factores que limitaron la implementación, fue que el proyecto se desarrolló sin una planificación participativa, sólo se aprovechó la ocasión de financiamiento de Perú LNG articulado a las necesidades y los recursos existentes de la zona. Así apenas se cubrió al 48% de las familias, sujeto a la lista de afectados de esta empresa. Por otro lado, los riesgos de la fluctuación de precios de los productos y los efectos climáticos, se equilibraron de alguna manera con las ganancias de los cultivos de granos. En suma, el paquete tecnológico no tuvo la injerencia esperada en la solución de los problemas productivos, porque no se benefició a todas las familias con el sistema de riego tecnificado, principal eje productivo al cual se articulan las otras tecnologías.
3. No obstante, el proyecto contribuyó de alguna manera a la solución del problema productivo; considerándose como uno de los programas más importantes del Estado, además de los programas Juntos, Pensión 65 y Qali Warma, todos relacionados a la seguridad alimentaria; lo cual corrobora los aciertos de la política de Estado en la inclusión económica. Por otro lado, los usuarios consideran complicado participar en todos los programas sociales, ya que perciben perder tiempo, esfuerzos y recursos

financieros, sobre todo con aquellos considerados menos importantes, como Cuna Más y el Vaso de Leche, lo que motiva a plantear la revisión de las políticas sociales para la articulación de los programas en uno sólo.

5.1.2 Respeto a la participación de los usuarios en el proceso de implementación y gestión del programa.

4. Los usuarios participaron con libertad en la implementación del sistema productivo, mostrando interés por asimilar las tecnologías transferidas por el programa. Las tecnologías más asimiladas están directamente relacionadas a la seguridad alimentaria y la generación de ingresos a corto plazo, tales como el biohuerto, el riego tecnificado y la crianza de animales menores; las otras tecnologías pueden considerarse como de segundo orden sin dejar de ser importantes, como la elaboración de abonos orgánicos, la siembra de pastos y la crianza de ovinos.
5. La satisfacción de los usuarios por participar en la implementación del sistema de producción familiar corrobora los valores cívicos para asumir compromisos con los programas sociales. Compromiso que se instaura por la voluntad de mantener una buena coordinación para el cumplimiento de las metas y el deseo de aprender las tecnologías transferidas.

5.1.3 Respeto a la valoración de los usuarios y demás actores sociales, respecto a los sistemas de producción familiar Haku Wiñay.

6. Existe satisfacción de los usuarios por la implementación de los módulos de riego tecnificado y el aprendizaje de las tecnologías transferidas. No obstante, existe también otro grupo de usuarios que mostraron su insatisfacción por la falta de atención a muchas familias que pertenecieron a la misma comunidad, con las mismas necesidades y niveles de pobreza.
7. El sistema de producción familiar representa una fuente de empleo que ha permitido conseguir la estabilidad, autonomía y reinserción económica de las familias sin necesidad de migrar a las grandes ciudades por empleo temporal. Las estrategias de capacitación fortalecieron de alguna manera

las habilidades y destrezas productivas, permitiendo a los usuarios desarrollarse en lo personal y familiar.

8. Desde la perspectiva de los otros actores sociales, el programa no fue capaz de promover el desarrollo e inclusión social, orientada a reducir o cerrar las brechas de pobreza, desigualdad, vulnerabilidad y los riesgos sociales que atraviesan.

5.1.4 Respecto a la calidad de los sistemas de comunicación y transparencia en la implementación del programa.

9. La comunicación de usuarios y operadores ha tenido buena aceptación; la relación respetuosa y comunicación horizontal de los operadores con los usuarios permitió generar un ambiente de aceptación, empatía y confort.
10. El apoyo económico del programa fue oportuno, en esta medida también lo fue la entrega de materiales e insumos en la implementación del sistema de producción familiar. Las percepciones de demora en la entrega de materiales e insumos, fueron subjetivas debido a la implementación gradual del proyecto. Sin embargo, algunos quedaron sin ser atendidos con los módulos de riego tecnificado, quedando las zanjas aperturadas a falta de tuberías, por una mala planificación de los operadores. La calidad de los materiales entregados justificó la inversión.
11. Si bien la mayoría de usuarios corroboró la transparencia del manejo económico del programa basada en la entrega completa de materiales e insumos, existe otro grupo que alegó lo contrario. Cotejando los resultados con la técnica del Focus Group, se ha determinado que no fue transparente el manejo económico porque "no hubo rendición de cuentas"; existe además, anomalías en la designación de los miembros del NEC, donde los miembros más importantes (Presidente y Tesorero) no fueron designados de la comunidad más poblada (5 veces más grande que las demás) y con mayor costo de inversión, sino de las comunidades menos pobladas.

5.2 Recomendaciones

- a) Es importante que el MIDIS vele la obligatoriedad de entrega del paquete tecnológico de manera completa para la sostenibilidad de la producción agrícola y pecuaria, toda vez que el Objetivo institucional de Haku Wiñay es desarrollar las capacidades productivas y de emprendimientos rurales, que contribuyen a la generación y diversificación de ingresos y el acceso a la seguridad alimentaria, mediante la transferencia de los activos productivos y el fortalecimiento del capital humano y del capital social. Puesto que en este proyecto no todas las familias fueron beneficiadas con el sistema de producción familiar del programa, lo que ha generado falsa expectativa en la población no usuaria, quienes claman la ampliación del programa para los que faltan. Al respecto es necesario recordar lo que KYMLICKA (1996), sostenía, “la verdadera igualdad exige derechos iguales para cada individuo sin tener en cuenta la raza o la etnicidad”¹⁶⁷
- b) Si bien es cierto las innovaciones tecnológicas productivas que se entregaron en el paquete tecnológico de Haku Wiñay, se adecuaron a las condiciones económicas, sociales y culturales de los hogares, priorizando el enfoque agroecológico para la adaptación al cambio climático, por lo tanto debió ser prioritario el *módulo de riego tecnificado* porque constituye la innovación tecnológica más productiva que está ligado a la optimización del uso del agua, además que representa el principal eje productivo al cual se articularon las otras actividades. Por estas consideraciones es incuestionable la atención con esta actividad a las familias, considerando que fue el motivo principal para que el paquete tecnológico se institucionalice en Haku Wiñay como resultado de las experiencias de los proyectos productivos rurales de éxito.
- c) Es necesario mencionar desde un enfoque de la gerencia social, lo que señaló BOBADILLA (2012)¹⁶⁸, que los objetivos expresados sin tomar en cuenta la perspectiva de los beneficiarios, es uno de los errores más comunes en la formulación de objetivos, que termina con la desarticulación de las propuestas del proyecto con los problemas y las necesidades de la población.

¹⁶⁷ KYMLICKA, Will (1996). Ciudadanía multicultural. Barcelona: Editorial Paidós. pp. 153.

¹⁶⁸ BOBADILLA, Percy (2012). Proyectos con el enfoque del marco lógico. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Manual, p. 22.

- d)** En este sentido, es urgente la implementación de un sistema que mejore la gestión de los proyectos, incorporando a las Juntas Directivas de las comunidades sin soslayarla para el trabajo articulado con el NE/NEC. No es posible que los operadores del programa sólo trabajen con el NE/NEC, los usuarios y FONCODES; debe entenderse que los problemas productivos de una comunidad y sus necesidades, sobre todo es preocupación de la Junta Directiva. Los proyectos deben desarrollarse con la venia de las autoridades, quienes tienen el poder de convocar a las asambleas comunales para el diagnóstico, diseño, aprobación, implementación, monitoreo, cumplimiento, rendición de cuentas, liquidación y consolidación técnica financiera de los proyectos hasta el último sol que les corresponde a cada beneficiario, como parte de las políticas sociales del Estado.
- e)** Instaurar el desarrollo transparente de los proyectos sociales y propiciar el sentimiento de apropiación de las tecnologías y una vigilancia participativa del manejo financiero, con rendiciones públicas; impidiendo de esta manera la corrupción encubierta bajo la modalidad de los NE /NEC, que al final sólo estampan su firma.
- f)** Es necesario fiscalizar cualquier forma de convenio tripartita de los proyectos, aun cuando exista donantes a exclusividad en una localidad o región. Deberá respetarse las políticas inclusivas y las estrategias de intervención del programa Haku Wiñay en todas las comunidades focalizadas, atenderse a todos bajo los mismos parámetros de atención sin excluir a ninguna familia bajo ningún concepto (salvo la no participación voluntaria de la familia), ya sea por limitaciones de fuentes de agua para la operación de los módulos de riego o lineamientos planteados por el donante tal como se generó con Perú LNG; porque termina generando resentimiento en la población, divisionismo y fragmentación de la organización.
- g)** En todo caso, debe investigarse la forma como atenderse por igual a todos, porque el objetivo de las políticas sociales es salvaguardar la inclusión social y reducir las inequidades sociales sin excepción.
- h)** Si bien es cierto el trabajo del "Yachachiq" es reconocido y valorado en todas las comunidades; se recomienda que estos técnicos sean exclusivamente de origen local, con los mismos valores culturales y el manejo de la lengua de la

zona, habitando en la misma comunidad para la sostenibilidad del proyecto (tal como lo hacían antes los Promotores Agropecuarios).

- i) La visión de Estado está centrada a mejorar la calidad de vida que aspiran sus habitantes, en este contexto es necesario la transferencia del proyecto a los gobiernos locales a la culminación de éste, para darle continuidad por un periodo más y alcanzar la sostenibilidad del proyecto, así entonces la transferencia estaría bien articulada a las políticas sociales del Estado, la cual define el nivel de vida que quiere para sus habitantes.
- j) Es necesario que Haku Wiñay articule con los otros programas, como por ejemplo Qali Warma y el Vaso de Leche, con la finalidad de mitigar los impactos y las *fluctuaciones de los precios en los mercados; por otro lado, cubrir las demandas de los programas de alimentación escolar - Qali Warma y Vaso de Leche- para la distribución de raciones con alta calidad nutritiva.*
- k) El esquema de la teoría de cambio general del MIDIS, es coherente, pero el punto más crítico es el paso del primer al segundo escalón: ¿cómo puede generarse cambios si no todas las familias de la zona fueron atendidas?, tal es el caso de la comunidad de Cochabamba. El paso del segundo al tercer escalón: ¿cómo las familias pueden incrementar la producción y luego estimular pequeños negocios rurales si algunos no recibieron el paquete tecnológico completo institucionalizado en Haku Wiñay?; en tal sentido el desarrollo de los programas debe ser coherentes en su articulación, que es la base fundamental para el desarrollo.

Gráfico A Teoría del cambio general del MIDIS



- l) Como dijera BOBADILLA (2005), urge trabajar con un "enfoque de cogestión" y evitar la fragmentación social, la duplicidad de esfuerzos, la descoordinación y desconfianza entre los sectores que tienen objetivos compartidos, como Haku Wiñay, Juntos, MINAGRI, AGRORURAL y los gobiernos locales. De no trabajar en esta lógica los programas y proyectos serán siendo costosos, en especial aquellos que están encaminados a

mejorar la calidad de vida de las personas¹⁶⁹. En tal sentido existe la necesidad de trabajar en consenso para que los sistemas de cooperación y participación funcionen sobre la base de reglas y normas claras que avalen la cogestión eficiente de los proyectos sociales.

- m) Es muy importante la identificación y análisis de los problemas en el diseño de proyectos. Existen proyectos de alguna manera forzados (como parece ser el proyecto estudiado), que no fueron formulados participativamente desde su planteamiento, presentando limitaciones para el éxito rotundo del programa social Haku Wiñay en esta parte del país.
- n) Lo que debe llamar la atención, es que se encontró un 30% de usuarios que percibieron como poco transparente el manejo financiero del programa, lo que demuestra que algo ha marchando mal; por lo tanto, es preciso corregir estas limitaciones con una buena supervisión desde las oficinas zonales, para el éxito de los proyectos.



¹⁶⁹BOBADILLA, 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, número 29, pp.20, 24,25. Consulta: 30 de marzo de 2019. <http://es.calameo.com/read/0017226737f891e605458>.

CAPITULO VI: PROPUESTA APLICATIVA

6.1 Título de la propuesta

Enfoques de sostenibilidad y propuestas de mejora de los procesos de gestión de la política social del programa Haku Wiñay en poblaciones vulnerables de extrema pobreza.

6.2 Descripción de la propuesta

Se pretende optimizar la intervención del programa, a través de la mejora de los procesos y procedimientos de gestión y los enfoques de sostenibilidad del sistema de producción familiar de Haku Wiñay. Optimizar los recursos del programa para alcanzar los verdaderos propósitos de la política social en el marco de los objetivos del milenio, que contribuya a la sostenibilidad productiva y el manejo ambiental.

Si bien es cierto Haku Wiñay es considerado como exitoso en la lucha contra la pobreza, es fundamental para la gerencia social mejorar las limitaciones que tiene como política pública y perfeccionarlo, con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de sus intervenciones para replicarlos en otras comunidades vulnerables del medio rural.

La propuesta representa un compromiso interesante para el desarrollo de la gerencia social, que tiene como punto de partida la gestión y los enfoques de sostenibilidad que responden a los desafíos y retos del desarrollo, que impulsa el desarrollo desde abajo apostando por la rentabilidad económica y social de los proyectos productivos. Por consiguiente, es importante mejorar los procedimientos de supervisión de los proyectos productivos desde las Jefaturas Zonales para una directa articulación con los actores sociales del programa.

6.2.1 Resultados esperados con indicadores de evidencia

Los cambios esperados en el proceso:

- Idoneidad de los representantes zonales de la Unidad de Gestión de Proyectos Productivos (UGPP) en el manejo de estrategias metodológicas de monitoreo, evaluación y enfoques transversales de proyectos de desarrollo productivo.
- Convenios de financiamiento fiscalizados para el absoluto cumplimiento de las políticas inclusivas y estrategias de intervención en comunidades rurales vulnerables.
- Juntas Directivas Comunales articuladas en la gestión de los proyectos productivos, para el trabajo integrado de Operadores - NE / NEC - Junta Directiva.
- Formación de Yachaqui de la propia comunidad beneficiaria (al 100%).
- La transferencia de proyectos, ya culminados, a las municipalidades distritales para crear una continuidad de las acciones de capacitación y asistencia técnica.

Los cambios esperados en el procedimiento:

- Formulación de Expedientes técnicos con enfoque participativo, con propuestas claramente articuladas a las necesidades de la población.
- Entrega del paquete tecnológico *completo* a todas las familias vulnerables de la comunidad.
- Información pública del proceso de implementación y las rendiciones de cuenta en asambleas comunales.

Los cambios esperados en el enfoque de sostenibilidad:

- Articulación de acciones en la cobertura de alimentos del programa Haku Wiñay a los programas sociales Qali Warma y Vaso de Leche.
- Convenios de cogestión para las acciones de capacitación y asistencia técnica entre Haku Wiñay, Minagri, AGRORURAL y otros.

- Atención a la totalidad de las familias de la comunidad y reducción de las brechas de pobreza, desigualdad y vulnerabilidad que afectaron a la población.
- Sistema de riego tecnificado reconocido como el principal eje del paquete tecnológico, al cual se articulan las demás tecnologías productivas.

6.2.2 Objetivos

- Implementar el programa de gestión de los proyectos productivos.
- Incrementar y diversificar las capacidades productivas.
- Inferir en las políticas inclusivas y estrategias de intervención del programa bajo los mismos principios y lineamientos de intervención del programa.
- Proponer la articulación de acciones de abastecimiento de productos alimenticios de Haku Wiñay a los programas Qali Warma y Vaso de Leche.

6.2.3 Descripción de las acciones correctivas

- Expedientes técnicos:** Mejorar la calidad de los expedientes técnicos con objetivos claros, garantizando la participación de los beneficiarios y sus perspectivas, además de velar por la calidad de los proyectistas contratados y los productos que éstos formulen.
- Convenio de financiamiento:** Fiscalizar todo tipo de convenio de financiamiento de proyectos, aún existiera donantes exclusivos a nivel local, regional o nacional.
- Juntas Directivas:** Establecer un sistema que mejore la gestión de los proyectos, incorporando a las Juntas Directivas de las comunidades para el trabajo articulado con los NEs/NECs y Operadores.
- Yachachiq:** Implantar la obligatoriedad de elección del "Yachachiq" de la misma comunidad, para asegurar la continuación y sostenibilidad del proyecto, apostando por el empoderamiento de los conocimientos y capacidades.

- e) **Transferencia de Proyecto:** Es responsabilidad integral del Estado el proceso de transferencia del proyecto a los gobiernos locales, por lo tanto debe implementarse como política social, a la conclusión de éste,
- f) **Enfoque participativo:** La identificación y análisis de los problemas en el diseño de proyectos, deben ser planteados participativamente y su priorización debe ser aprobada antes de su implementación.
- g) **Paquete tecnológico:** Obligatoriedad de entrega del paquete tecnológico completo, "la verdadera igualdad exige derechos iguales para cada individuo sin tener en cuenta la raza o la etnicidad"¹⁷⁰.
- h) **Manejo financiero:** Transparencia del manejo financiero del programa mediante mecanismos supervisados de control de rendiciones de cuenta de manera pública.
- i) **Articulación:** Articulación de Haku Wiñay con los otros programas, proceso implementado para cubrir las demandas de los programas de alimentación con calidad nutritiva de las raciones que distribuye.
- j) **Cogestión:** Trabajar en consenso con los otros programas, para que los sistemas de cooperación y participación funcionen sobre una base de reglas y normas claras que avalen la cogestión eficiente de los proyectos sociales como MINAGRI, AGRORURAL, SENASA, etc.
- k) **Atención igualitaria:** Establecer la atención por igual a todas las familias, salvaguardando la inclusión social y la reducción inequidades sociales. Todas las familias de la zona intervenidas por el programa deben ser atendidas y recibir el paquete tecnológico completo, sólo así será coherente la propuesta de articulación en la "escalera" de Cambio General Propuesto por el MIDIS.
- l) **Módulo de riego tecnificado:** Considerar prioritario el *módulo de riego tecnificado* porque constituye la innovación tecnológica más productiva.

6.3 Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva

- a) **Respecto a los expedientes técnicos:** Establecer la **evaluación exhaustiva ex ante de los proyectos productivos**, con un equipo

¹⁷⁰ KYMLICKA, Will (1996). Ciudadanía multicultural. Barcelona: Editorial Paidós. p. 153.

especializado en **estrategias metodológicas de monitoreo, evaluación y enfoques transversales de proyectos de desarrollo productivo**. Para este efecto, debe partirse desde la elección de los representantes zonales de la Unidad de Gestión de Proyectos Productivos - UGPP, que por "default" seleccionan a los proyectistas y evaluadores que harán posible la **articulación de las propuestas del proyecto con los problemas y las necesidades de la población**, porque es uno de los errores más comunes en la formulación de objetivos, como el caso de San Miguel. El MIDIS (2017)¹⁷¹, señala que la selección de las tecnologías previstas en el programa mayormente ha estado condicionada a la selección de los proyectistas y a los procesos operativos estandarizados antes que a la opción y realidad de los usuarios. Si nos remitimos a la localidad de Anco donde también intervino Haku Wiñay, con seguridad deben presentar los mismos problemas o tal vez más, por encontrarse a muchas horas más distante de la ciudad de San Miguel; por estas experiencias podemos afirmar que a mayor distancia suelen ser más complicados los inconvenientes y las estrategias de intervención y por lo tanto también la gestión de emprendimientos. Por las consideraciones expuestas en esta etapa debe exigirse a los proyectistas la atención prioritaria para mejorar la calidad de los expedientes técnicos con participación de los beneficiarios; demostrándose así la calidad de los proyectistas contratados y los productos que presentan.

- b) **Respecto a los convenios de financiamiento: Fiscalizar** cualquier forma de **gestión tripartita de los proyectos**, respetando **las políticas inclusivas y estrategias de intervención** del programa Haku Wiñay. La intromisión de empresas o instituciones donantes desde la concepción del proyecto, obstruyen las estrategias de intervención y se dislocan los objetivos para lo que fue creado el programa, porque mal se direccionan la ejecución de los proyectos.

¹⁷¹ 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, p. 35. Consulta: 26 de mayo de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/1_Documento-de-Trabajo-Final1_Haku_Winay.pdf

- c) **Respecto a las Juntas Directivas:** *Mejorar la gestión de los proyectos incorporando a las juntas directivas* de los Centros Poblados y/o Comunidades Campesinas en el ***trinomio de trabajo articulado operadores - NE /NEC - Junta Directiva***. Las Juntas directivas tienen influencia importante en las decisiones comunales, en el trabajo participativo, en el cumplimiento de los compromisos, en las acciones disciplinarias, etc.; ya que estos constituyen órganos autorizados para asumir funciones de carácter administrativo, económico, judicial, social, etc. Además, representan a la comunidad ante instituciones y organismos públicos o privados en busca de apoyo; velan por los intereses de las comunidades haciendo respetar las normas y leyes que les protege; y pueden suscribir diversos convenios a nombre de la comunidad e impulsar el desarrollo económico de sus comunidades, permitiendo el empoderamiento de las tecnologías transferidas y la mejora de capacidades productivas.
- d) **Respecto a los Yachachiqs:** Exigir que los **"Yachachiqs"** sean elegidos de la misma comunidad, para la sostenibilidad del paquete tecnológico transferido. La presencia y continuidad de los Yachachiqs y las tecnologías transferidas demanda elegirse de la misma comunidad, tal como lo prevé el programa; esto permitirá el empoderamiento gradual de los conocimientos transferidos y la formación de nuevos líderes agropecuarios.
- e) **Respecto a la transferencia de Proyectos:** Definir los ***mecanismos de control para la transferencia de los proyectos a las municipalidades distritales*** al término de éste, y garantizar la continuidad de las acciones después de concluido el plazo de vigencia de los convenios de ejecución. Esto representa un punto de quiebre, porque hasta ahora los gobiernos locales no han asumido la responsabilidad de darle continuidad a los proyectos, que sin lugar a dudas garantizaría su sostenibilidad. Para este efecto será necesario afinar los mecanismos de gestión que articulen el trabajo sostenido de Haku Wiñay con la continuidad y asistencia técnica de los gobiernos locales; lo que significa comprometer recursos financieros y voluntad de sus autoridades ediles. Por lo tanto, las propuestas de los nuevos proyectos, deben ser el resultado de la gestión de los alcaldes distritales y su compromiso de darle continuidad al finalizar éste. La focalización conjunta

para la intervención de Haku Wiñay es una estrategia fundamental para sostenibilidad de los proyectos, porque permitirá a sabiendas proyectarse a trabajar en comunidades vulnerables de pobreza extrema.

- f) **Respecto al enfoque participativo: Exigir que todos los proyectos demuestren un minucioso análisis de diagnóstico participativo**, de identificación de los problemas que afectan realmente a la población de un centro poblado que se quiere intervenir. Las opiniones de los usuarios respecto a los paquetes tecnológicos, el proceso de desarrollo o los planteamientos de desarrollo que se propongan son muy importantes y deben ser comunicados y aprobados por la comunidad organizada. Lamentablemente se viene forzando los proyectos por formalidad, sólo con el fin de cumplirse metas, sin importar el impacto positivo que deben dejar los proyectos; existen suficientes experiencias como para seguir cometiendo errores y a estas alturas no tienen razón de persistir.
- g) **Respecto al paquete tecnológico:** Instituir la **obligatoriedad** de entrega del **paquete tecnológico completo** a todas las familias de una comunidad para lograr la sostenibilidad de la producción agrícola y pecuaria en toda la población. Se considera prioritario enfocar la atención al **total de familias de un centro poblado** vulnerable y en extrema pobreza con el paquete tecnológico completo, sin distinción alguna, de raza, edad, religión, afectado o no, etc. En este contexto, se propone ampliar con carácter de urgencia un presupuesto adicional para cerrar las brechas faltantes, particularmente con los módulos de riego, animales menores y huertos familiares, en el Centro Poblado de Cochabamba del distrito de San Miguel, donde faltaron ser atendidos más de las dos terceras partes de las familias (total de familias 145 / familias atendidas 42).
- h) **Respecto al manejo financiero: Desarrollar mecanismos de control de rendiciones de cuenta de forma pública**, para este efecto, los operadores previamente deberán socializar los informes de rendición con la Junta directiva, para que tomen su tiempo de analizar y realizar las consultas y ser absueltas en las asambleas comunales, convocadas exclusivamente para este fin. Así podrá evitarse la poca transparencia en el manejo financiero;

porque han transcurrido muchos años desde que FONCODES desarrolla proyectos de infraestructura y proyectos productivos como para seguir dejando dudas, eludiendo las rendiciones de cuentas bajo el argumento de ser responsabilidad de los NE/NEC. Se insiste, las rendiciones de cuenta deben ser públicas dejándose registradas en los libros de actas, lo cual deben formar parte de la liquidación de los proyectos como acto de conformidad de la población.

- i) **Respecto a la articulación del programa: *Articular el programa Haku Wiñay con los demás programas sociales***, sigue siendo un reto. Se propone como estrategia la articulación de los programas Qali Warma y el Vaso de Leche, a través del mercado y así aprovechar la complementariedad de sus intervenciones (aprovechar lo que un programa puede ofrecer al otro), así mitigar los impactos y fluctuaciones de los precios de los productos en los mercados y cubrir las demandas de los programas de alimentación escolar (Qali Warma y Vaso de Leche), con alimentos de alta calidad nutritiva en las raciones que se distribuye. Esto se puede alcanzar con los cereales andinos como la quinua, kiwicha, kañiwa y tarwi, de alto valor nutritivo.

- j) **Respecto a la cogestión: *Trabajar con enfoque de cogestión***, para evitar la duplicidad de esfuerzos, la descoordinación, los sobrecostos, la fragmentación social, y la desconfianza entre los sectores que tienen objetivos compartidos. Se propone el trabajo en consenso con el Minagri, AGRORURAL, SENASA, etc., para que los mecanismos de cooperación marchen sobre la base de normas y reglas claras que avalen la gestión conjunta de las instituciones implicadas en el tema.

- k) **Respecto a la atención igualitaria:** Salvaguardar la ***inclusión social*** y ***reducir las inequidades sociales*** sin excepción, buscando la solución para atenderse por igual a todos. Todas las familias de una comunidad tienen derecho de acceder a los beneficios que presta el programa, no debe quedar ninguna fuera de ella, aún signifique para el programa mayor esfuerzo y financiamiento para lograrlo, se debe buscar la solución absolutamente para todos.

- l) **Respecto a los módulos de riego tecnificado**: Si el enfoque agroecológico en Haku Wiñay es prioritario para la adaptación al cambio climático, debe ser también **prioritario el módulo de riego tecnificado**, porque constituye la innovación tecnológica más productiva que está ligado a la **optimización del uso del agua**. Esta tecnología, representa el **principal eje productivo** del cual dependen y se articulan las demás actividades. En este sentido, si la condicionante es contar con "ojos de agua" para la atención con esta tecnología, se plantea implementar los proyectos con reservorios de geomembranas y el tendido de tuberías para la operatividad de los módulos de riego para dinamizar la actividad agropecuaria.

6.4 Organización

Respecto al Responsable Territorial de la Unidad de Gestión de Proyectos Productivos y los Projectistas¹⁷².

- a) La selección de los proyectistas debe iniciar desde la elección de los representantes zonales de la Unidad de Gestión de Proyectos Productivos - UGPP, quienes deben demostrar ser especialistas en el monitoreo, evaluación y enfoques transversales en programas y proyectos de desarrollo, que permitirá por "default" seleccionar a los proyectistas permitiendo una verdadera **articulación de las propuestas del proyecto con los problemas y las necesidades de la población**.
- b) Como la mayoría de los proyectos no han tenido enfoque participativo y únicamente se ajustaron a la necesidad de trabajo de los proyectistas, se propone **mejorar el proceso de planteamiento con métodos y técnicas de diagnóstico rural participativo -DRP, para recoger las perspectivas de desarrollo de las familias en la formulación del proyecto**. Debiéndose también reajustarse los presupuestos para estos fines; más vale un proyecto planificado y bien invertido, que mal planteado y mal ejecutado.

¹⁷² 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, p. 32. Consulta: 26 de mayo de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/1_Documento-de-Trabajo-Final1_Haku_Winay.pdf

- c) Luego el proyecto pasará por un proceso previo de revisión o en su defecto una coordinación entre el Proyectista, Responsable de la Unidad Territorial, NE y NEC.
- d) La mejora del proceso de formulación del expediente, pasará finalmente por una revisión previa del trinomio Coordinador Técnico - NE/NEC - Junta Directiva, para plantearse los ajustes necesarios antes de la implementación del Programa.

Respecto al Coordinador Técnico¹⁷³:

- a) Revisión y validación en campo del expediente técnico de los proyectos y proposición de correcciones de ser necesario, planteando soluciones para el logro de los objetivos de los proyectos.
- b) Formulación del Plan Operativo del NEC de acuerdo a la programación de actividades de cada uno de los proyectos.
- c) Brindar capacitación a los Yachachiq y prestar asistencia técnica a los usuarios de los proyectos.
- d) Supervisión a los agentes externos contratados por el NEC (Facilitador Financiero, Asistente Administrativo y Yachachiq).
- e) Administración vinculada con el Tesorero del NEC, respecto a los recursos financieros de los proyectos, de acuerdo a la normatividad de FONCODES e información a las Juntas Directivas.
- f) Responsable de Establecer un sistema de coordinación con la Juntas Directivas de las comunidades para el **trabajo articulado** con los NE/NEC y Operadores.
- g) Perfeccionar los procesos de gestión en la planificación, organización, coordinación y ejecución de las actividades técnicas, administrativas y financieras en coordinación con los miembros del NEC, NE, Juntas Directivas, Gobierno Local y la Unidad Territorial de FONCODES.
- h) Velar por la distribución del paquete tecnológico completo, sin excepción alguna, a todas las familias registradas en el DRP de la comunidad,

¹⁷³ FONCODES (2018). Resolución de Dirección Ejecutiva N°118-2018-FONCODES/DE. Anexo N° 4. Bases de la convocatoria pública, preselección y contratación del Coordinador Técnico del NEC, Facilitador Financiero, Asistente Administrativo. Términos de Referencia del Coordinador Técnico del NEC, Lima, p. 5. <http://www.cip-trujillo.org/ovcipcddl/uploads/files/TDRYFICHADEPOSTULANTE.pdf>

respetando el **enfoque de igualdad que por derecho corresponde a cada familia, para el desarrollo de sus capacidades productivas.**

- i) Cumplir con la información pública del proceso de implementación y las rendiciones de cuenta ante las asambleas comunales convocadas exclusivamente con este fin (por lo menos 2 veces al año), registrándose y aprobándose la conformidad bajo acta de la comunidad. Actas que deberán formar parte de la documentación para el cierre del proyecto bajo responsabilidad del Coordinador Técnico y NE/NEC.
- j) Responsable del llenado del Cuaderno de Campo de cada proyecto, registrándose incluso las rendiciones públicas realizadas.
- k) Encargado de la elaboración de las Autorizaciones de Gastos, rendiciones de gastos, conjuntamente con el Presidente y Tesorero del NEC. Visando todas las documentaciones que sustenten los gastos del NEC.
- l) Elaboración conjunta con el NEC de los informes mensuales de rendición, preliquidación y liquidación de convenios.
- m) Responsable de las coordinaciones previas y del proceso de transferencia del proyecto a los gobiernos locales al término de la implementación de éste.

6.5 Recursos para la implementación y operación.

- a) Unidad de Gestión de Proyectos Productivos - UGPP con profesionales idóneos en las unidades territoriales de FONCODES.
- b) **Experiencia:** La experiencia de intervención del programa (2012 al 2018), le permite afinar propuestas del paquete tecnológico para mejorar la productividad y competitividad de los sistemas productivos y reducir la pobreza. Así como el manejo de presupuestos para ofrecer paquetes tecnológicos completos: Riego por aspersión, huertos, fitotoldos, abono, semillas, agroforestería, apicultura, etc.
- c) **Metodología de inter-aprendizaje:** El Yachachiq es un campesino de la comunidad con conocimiento técnico y ancestral, que goza de la confianza de la población beneficiaria, su función se relaciona bastante con los llamados "promotores agropecuarios". Ellos transmiten los conocimientos técnicos adquiridos a las familias, acompañándolos en el proceso de construcción de capacidades para la generación sostenible de ingresos.

- d) **El proyecto y la familia:** La estrategia de trabajar con la familia completa y no solo con el esposo, permite a la mujer asimilar las tecnologías y asumir un rol importante en el sistema de producción.
- e) **Dualidad de dos programas sociales:** Existe relación entre “Juntos” y Haku Wiñay al interior del MIDIS. Haku Wiñay llega a los mismos beneficiados del programa Juntos, lo cual permite darles mayor soporte para dinamizar su economía; considerando que el programa no puede expandirse a otros sectores vulnerables porque estos son focalizados.
- f) **Sinergia de estos programas sociales:** Haku Wiñay se desarrolla en zonas coberturadas por el programa Juntos, así se aprovecha las sinergias de ambos programas; que luego de reducir la vulnerabilidad de los hogares más pobres mediante la generación de ingresos, se fortalecen las capacidades productivas para mejorar el nivel de bienestar de la población (ESCOBAL y PONCE, 2016)¹⁷⁴.
- g) **El componente "Sistema de Producción Familiar":** Como señala DIEZ y CORREA (2016)¹⁷⁵ es el componente más valorado por los usuarios, porque se considera que incide directamente en la calidad de vida de los hogares, siendo los resultados visibles. Los bienes más valorados del paquete tecnológico son el sistema de riego tecnificado, los animales menores, los insumos productivos y la asistencia técnica para la transferencia de tecnologías.
- h) **El módulo de riego:** Es la que tecnología que llama principalmente el interés de los usuarios y abre las puertas para el desarrollo del programa; incide directamente en la mejora de la productividad y competitividad de los diferentes sistemas productivos, y sella la legitimidad del programa. Si los módulos de riego funcionan, los usuarios se muestran más interesados a comprometerse con la implementación de los otros componentes del programa.

¹⁷⁴ESCOBAL, 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), p. 181.

¹⁷⁵DIEZ. A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Informe de Evaluación. MIDIS, Lima, 21 de setiembre de 2016, p. 249. Consulta: 25 de abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf

- i) **Los operadores pueden implementar adaptaciones:** Operación que puede producirse, transfiriendo los fondos dedicado a la implementación de una tecnología hacia otras que se estiman más adecuadas al contexto. Por ejemplo, puede adquirirse animales menores a los proveedores locales, como el caso de las gallinas criollas adaptadas a la zona, que son más resistentes a las condiciones locales respecto a los adquiridos de otras zonas, tal como lo reconocen DIEZ y CORREA (2016)¹⁷⁶.
- j) **Las ventajas intrínsecas de los usuarios es su actitud proactiva:** Sobre todo porque valoran lo que aporta el proyecto y lo aprovecha tomando iniciativas más allá de lo que van aprendiendo (DIEZ y CORREA 2016)¹⁷⁷.



¹⁷⁶DIEZ, A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Informe de Evaluación. MIDIS, Lima, 21 de setiembre de 2016, p. 250. Consulta: 25 de Abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf

¹⁷⁷DIEZ, A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Informe de Evaluación. MIDIS, Lima, 21 de setiembre de 2016, p. 208. Consulta: 25 de Abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf

ANEXOS:

MATRIZ N° 1: MATRIZ METODOLÓGICA O MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA TESIS

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
Identificar los factores de éxito y factores limitantes del Sistema de Producción Familiar del Programa Haku Wiñay, examinando la participación de los actores en el proceso de implementación, y analizando la valoración de los actores sobre los sistemas de producción, a fin de lograr lecciones y proponer mejoras para el fortalecimiento de experiencias similares en otras áreas rurales del país.	OE1. Analizar los factores que fortalecen o limitan la implementación del Sistema de Producción Familiar.	Paquete de tecnología de producción	Se refiere al paquete tecnológico productivo del Sistema de Producción Familiar propuesto por el programa, que responden a las necesidades de los campesinos beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> Composición del paquete tecnológico del Sistema de Producción Familiar. % de usuarios que considera la tecnología más exitosa del programa que aún continúan aplicando. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, No usuarios, usuario participante, Personal del Programa, pobladores de comunidades vecinas	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de Campo (fuente primaria). Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista. Focus Group. Observación
		Institucionalidad alineada a la solución del problema local	Se refiere a la imagen y experiencia institucional en el manejo de los proyectos productivos alineadas a la solución de problemas, la inclusión económica y adaptación al cambio climático.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de percepción de usuarios que reconoce al programa haber resuelto los problemas productivos de la comunidad. Frecuencia de visitas de los operadores del programa. % de usuarios que estuvo de acuerdo con la asistencia técnica de los agentes del programa. % de usuarios que reconoce la existencia de un Técnico Yachachiq elegido en la comunidad y capacitado por el programa. % de usuarios que reconoce que el Yachachiq conocía las técnicas transferidas por el programa. % de usuarios que aún se siente atendido por el Yachachiq. % de usuarios que confía en Haku Wiñay como programa que vela por los intereses de los muy pobres. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, No usuarios, usuario participante, Personal del Programa, pobladores de comunidades vecinas	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de Campo (fuente primaria). Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista. Focus Group. Observación
		Percepción de Bienestar familiar	Es la apreciación y satisfacción de las familias participantes al experimentar mejora en su bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> % de usuarios que percibieron el incremento de la productividad. Rango de incrementos percibidos en la producción de cultivos y crías. % de usuarios que percibieron haber mejorado sus niveles de ingreso familiar. % de usuarios que mejoraron algunos aspectos de su vida. % de usuarios que han adquirido artefactos, muebles u otros, con la mejora de sus ingresos 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, No usuarios, usuario participante, Personal del Programa, pobladores de comunidades vecinas	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de Campo (fuente primaria). Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista. Focus Group. Observación
		Efectos de la variación de precios	Se refiere a la fluctuación de precios de los productos obtenidos con apoyo del	<ul style="list-style-type: none"> % de usuarios desmotivados por la variación de precios de los productos en el mercado, de los productos obtenidos con apoyo del programa. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, No usuarios,	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de Campo (fuente primaria). Documentos del 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista. Focus Group. Observación

	productos en el Mercado	programa, que influyen en el desarrollo de la producción familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de afectación percibida por los usuarios. • Precios de los diversos productos producidos en la zona. • Precios de los diversos productos de primera necesidad vendidos en la zona. 	usuario participante, Personal del Programa	Programa (fuente secundaria)	
	Efectos del Cambio Climático en la producción familiar	Referido a los fenómenos climáticos, que limitan la producción de cultivos y crianza de animales menores implementados con el Sistema de Producción Familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado percibido de los usuarios de cómo afectaron la producción de los cultivos instalados y crianza de animales. • % de usuarios que percibieron los fenómenos ligados al cambio climático (heladas, sequías, altas precipitaciones, granizadas, plagas, enfermedades, etc) 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, usuario participante, Personal del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
	Interculturalidad en la interrelación	Define la importancia de la adaptabilidad cultural en la interrelación de los usuarios con los operadores del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Proveniencia de los operadores del programa. • N° de usuarios que confirma si los operadores fueron quechua hablantes y conocían sus costumbres. • % de usuarios que considera limitante para los operadores, no hablar quechua ni conocer sus costumbres en el desarrollo del programa. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, usuario participante, Personal del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •FocusGroup. •Observación
	Presencia de programas sociales en la zona	Se trata de los programas sociales que intervienen y articulan en la zona en la lucha contra la pobreza.	<ul style="list-style-type: none"> • Programas sociales que se están ejecutando en la zona. • % de usuarios que reconoce los programas sociales más importantes. • % de usuarios que reconoce participar en los programas sociales del Estado. • % de usuarios que participa sin inconvenientes con todos los programas sociales. • % de usuarios que percibe complicar su tiempo al participar en todos los programas sociales. • % de usuarios que considera perderse esfuerzos y recursos financieros con programas sociales apreciados como menos importantes. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, usuario participante, Personal del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
	Fortalecimiento organizacional en la implementación del programa	Se define a la satisfacción de la población en la implementación del Sistema de Producción Familiar y su repercusión en el fortalecimiento de la organización comunal.	<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios que reconoce beneficiar el programa a todas las familias de la comunidad. • N° de familias que tiene la comunidad. • N° de familias beneficiadas. • N° de familias no beneficiadas. • % de usuarios que opinan los sentimientos encontrados de las familias no beneficiadas. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, No usuarios, usuario participante, Personal del Programa, pobladores de comunidades vecinas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
OE2. Analizar la participación de los usuarios en el proceso de implementación y gestión del programa.	Participación de los usuarios en el proceso de implementación	Se define a la libertad y satisfacción de los usuarios de su participación en la implementación del Sistema de Producción Familiar, manteniendo sus costumbres culturales.	<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios que participó con libertad, conservando sus costumbres culturales. • Grado de libertad que participó los usuarios. • % de usuarios que reconoce haber aprendido con el programa las técnicas que le han enseñado. • Frecuencia que aplica los usuarios las técnicas aprendidas. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, usuario participante, Personal del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación

			<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de los usuarios por su participación en la implementación del programa. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, No usuarios, usuario participante, Personal del Programa, pobladores de comunidades vecinas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
	Compromiso de los usuarios con el programa	Define al grado de compromiso de participación de los usuarios en la implementación del sistema de producción familiar de Haku Wiñay.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de compromiso de participación de los usuarios en la implementación del programa. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, usuario participante, Personal del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
OE3. Analizar la valoración de los usuarios y demás actores sociales, respecto a los sistemas de producción familiar Haku Wiñay.	Analizar la valoración de los usuarios y demás actores, del impacto de los sistemas de producción familiar.	Se define como a la apreciación y satisfacción que expresan las familias respecto al Sistema de Producción Familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de los usuarios. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, usuario participante, Personal del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
			<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios que considera fue una fuente de empleo. • % de usuarios que migraron a las grandes ciudades por empleo temporal pese al apoyo del programa. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, No usuarios, usuario participante, Personal del Programa, pobladores de comunidades vecinas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
			<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios que reconoce el desarrollo en lo personal y apoyo a sus familias. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, No usuarios, usuario participante, Personal del Programa, pobladores de comunidades vecinas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
OE4. Evaluar si los sistemas de comunicación, y transparencia en la implementación del programa, fueron de calidad.	Tipos de Comunicación establecida	Se refiere al tipo de comunicación establecida entre operadores y usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios que reconoce a las formas de comunicación entre operadores y usuarios. • Grado de aceptación de los usuarios a la forma de comunicación con los operadores. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, usuario participante, Personal del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación
	Transparencia en el manejo financiero	Se trata de la transparencia y oportuna atención financiera en la implementación del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios que apreciaron como rápida y oportuna la entrega de materiales e insumos. • Grado de oportunidad del apoyo económico. • % de usuarios que reconocen la calidad de los materiales e insumos justifica la inversión que le informaron. • Grado de transparencia percibida por los usuarios respecto al manejo económico. 	Usuarios, Dirigentes campesinos, Miembros del NE, usuario participante, Personal del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Campo (fuente primaria). • Documentos del Programa (fuente secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista. •Focus Group. •Observación

Fuente: Elaboración propia.

INSTRUMENTOS APLICADOS:

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA USUARIOS DEL PROGRAMA

Preguntas previas para generar confianza:

- ¿Cómo se siente hoy? ¿Por qué?
- ¿Qué actividades realiza? ¿Por qué?
- ¿De estas actividades, cual piensa que es más importante? ¿Por qué?
- ¿En qué actividad encuentra mayor dificultad? ¿Porque?
- ¿El personal del programa Haku Wiñay le ha apoyado?
- En caso afirmativo: ¿Por ejemplo, en qué ha consistido ese apoyo?.....
- En caso negativo: ¿por qué?.....
- ¿Qué cargo desempeña?
- ¿Cuáles son los principales problemas de la población?
 - a)
 - b)
 - b)
 - c)

Secuencia de preguntas para entrevista semi abierta:

1. ¿Qué tecnología considera que fue el más exitoso con el programa Haku Wiñay y que lo sigue aplicando?

- | | |
|--|--------------------------|
| <input type="radio"/> Sistema de riego por aspersión..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Huertos familiares y fitotoldos..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Producción de abonos orgánicos..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Crianza de animales menores (cuyes/ gallinas). | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Crianza de ovinos mejorados..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Cultivo de pasto mejorado..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Otros (¿cómo qué?)..... | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Haku Wiñay, resolvió los problemas productivos de la comunidad?

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Mucho..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Regular..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Poco..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Muy poco..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Nada..... | <input type="checkbox"/> |

¿Cuál fue la frecuencia de visitas que le hicieron los profesionales del programa?

- | | |
|--|--------------------------|
| <input type="radio"/> Diario..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Inter diario..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Una vez a la semana..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Una vez a la quincena..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Una vez al mes..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Esporádicamente sin fecha..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Nunca..... | <input type="checkbox"/> |

Si la respuesta es nunca ¿Por qué?.....

¿Estuvo de acuerdo con la asistencia técnica de los agentes del programa?:

- | | |
|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo..... | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> De acuerdo..... | <input type="checkbox"/> |

- Indiferente.....
- En desacuerdo.....

¿Existe un Técnico Yachachiq elegido en la comunidad que fue capacitado por el Haku Wiñay?

Si No

¿Quién fue?.....

¿El Yachachiq, conoce las tecnologías transferidas por Haku Wiñay?

Si No

Si la respuesta es NO, ¿Por qué?

.....

¿Se siente aún atendido por el Yachachiq?

Si No

¿Por qué?.....

¿Tiene confianza en Haku Wiñay, como programa del Estado que vela por los intereses de los muy pobres y extremadamente pobres?

Si No

Si la respuesta es Sí, ¿Diga por qué?

.....

3. ¿Ha incrementado la producción de su parcela con la tecnología del sistema de producción familiar de Haku Wiñay?

Si No

Si la respuesta es No, ¿Por qué?.....

.....

Si la respuesta es Sí, ¿En qué cultivos ha incrementado?

Cultivos	¿Cuánto producía antes?	¿Ahora cuánto produce?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Crianza	¿Cuántos tuvo antes?	¿Cuántos tiene ahora?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

¿Mejoró tu nivel de ingreso familiar con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay?

Si

No

Si la respuesta es No, ¿Por qué?

Si la respuesta es Sí, ¿Qué cosas te ha permitido mejorar?

- Mejorar la tecnología.....
- Alimentarse mejor.....
- Vender sus excedentes.....
- Generar ahorros.....
- Mejorar su salud.....
- Educar a sus hijos.....
- Salir adelante sin migrar a las grandes ciudades.....
- Mejorar su capacidad productiva.....
- Cambiar su estilo de vida.....
- Mejorar su vivienda.....
- Otros.....
-

¿Con la mejora de sus ingresos le ha permitido adquirir?

- Televisor a color.....
- Equipo de sonido.....
- Radio.....
- Cocina a gas.....
- Refrigeradora.....
- Lavadora.....
- Microondas.....
- Licuadora.....
- Muebles de casa.....
- Cable.....
- Otros.....
-
-

4. ¿La variación de precios en el mercado, les desmotivó la producción de los productos apoyados con el sistema de producción familiar?

Si

No

Si la respuesta es Sí, ¿En qué productos se dieron?

-
-
-
-
-

¿Cuánto afectaron?

- Bastante.....
- Regular.....
- Poco.....
- Nada.....

¿Podría decirnos cuánto cuesta los diversos productos producidos en la zona?

-

<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuanto cuesta los diversos productos producidos en la zona?

<input type="radio"/>	01 Kg de azúcar.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	01 Kg de arroz.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	01 Kg de fideos.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	01 Kg de sal.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Los fenómenos climatológicos, limitaron la producción de los cultivos instalados con el programa?

<input type="radio"/>	Bastante.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	Regular.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	Poco.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	Nada.....	<input type="checkbox"/>

¿Los fenómenos climatológicos y enfermedades, limitaron la crianza de animales menores entregados por el Programa?

<input type="radio"/>	Bastante.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	Regular.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	Poco.....	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	Nada.....	<input type="checkbox"/>

¿Qué cambios se da cuenta que han ocurrido con el cambio climático? (heladas, sequías, plagas, enfermedades, excesiva precipitación, etc)

<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>

6. ¿De dónde fueron los operadores del programa?

Foráneos De la región

¿Ellos hablaban el quechua?

Si No

¿Ellos conocían las costumbres de Uds.?

Si No

Si los operadores fueron foráneos ¿Se esforzaron en entender el quechua y sus costumbres?

Si No

¿Cree que no hablar quechua ni conocer las costumbres de la zona, es una limitante para el desarrollo de Haku Wiñay?

Si No

Si la respuesta es Si, ¿Qué recomendaría Ud. a Haku Wiñay?

.....
.....
.....

7. ¿Qué programas sociales se están ejecutando actualmente en la zona?

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

¿De todo estos programas, cuáles son los más importante para Ud. ?

-
-
-
-
-

¿Ud. participa con que programas?

-
-
-
-
-

¿Puede participar sin inconvenientes en todos los programas?

Si No

¿Complica su tiempo participando en todo los programas?

Si No

¿Por qué?

.....
.....
.....

¿Cree que se pierde esfuerzos y recursos financieros con el resto de los programas sociales no tan importantes para Ud.?

Si No

Si la respuesta es Sí, ¿Con qué programas y por qué:

.....
.....
.....

8. ¿Se beneficiaron todas las familias de la comunidad con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay

Si No

Si la respuesta es No, ¿Por qué?

.....
.....
.....

¿Cuántas familias tiene la comunidad en total?.....
¿A cuántas familias de la comunidad benefició el programa con los sistemas de producción familiar?
¿Cuántas familias no fueron beneficiadas?.....
¿Cómo están las familias no beneficiadas?

.....
.....
.....

¿Qué opina Ud. al respecto?

.....
.....
.....

9. ¿Ud. está satisfecho con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay?

- Muy satisfecho.....
- Satisfecho.....
- Indiferente.....
- Poco satisfecho.....
- Nada satisfecho.....

¿Diga por qué?.....

.....
.....
.....

10. ¿Cree Ud. que el sistema de producción familiar fue una fuente de empleo para Ud. y su familia?

Si No

¿Diga por qué?.....

.....
.....
.....

¿Migra Ud. a las grandes ciudades en busca de empleo temporal a pesar del apoyo de Haku Wiñay?

Si No

Si la respuesta es Sí, diga ¿en qué meses lo hace? y ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

11. ¿Considera que el sistema de producción familiar del programa Haku Wiñay, te permitió desarrollar en lo personal y apoyar a tu familia?

Si No

¿Por qué?.....
.....
.....

12. ¿Participaste con libertad y manteniendo tus costumbres culturales en la implementación de los sistemas de producción familiar de Haku Wiñay?

Si No

Si la respuesta es Sí, ¿Con qué grado de libertad participaste?

- Total libertad.....
- Regular libertad.....
- Poca libertad.....
- Ninguna libertad.....

Si la respuesta es No, ¿Por qué?

.....
.....

¿Crees haber aprendido con Haku Wiñay las técnicas que te han enseñado?

Si No

Si la respuesta es Sí, diga por ejemplo: ¿Qué cosas has aprendido?

.....
.....
.....

¿Cuántas veces o frecuencia aplicas lo que te han enseñado?

.....
.....

13. ¿Qué tanto está satisfecho Ud. con su participación en el sistema de producción familiar de Haku Wiñay?

- Muy satisfecho.....
- Satisfecho.....
- Indiferente.....
- Poco satisfecho.....
- Nada satisfecho.....

¿Por qué?.....
.....
.....

14. ¿Qué tanto fue tu compromiso de participación en el Sistema de Producción Familiar del programa Haku Wiñay?

- Muy comprometido.....
- Normalmente comprometido.....
- Poco comprometido.....

- Nada comprometido.....

Diga ¿Por qué?

.....
.....
.....

15. ¿Las comunicaciones entre Ud. y los profesionales de Haku Wiñay, fueron buenas de igual a igual o ellos te decían así tiene que ser?

Si No

¿Por qué?

.....
.....

¿Cuál es su nivel de aceptación respecto a esta forma de comunicación?

- Muy buena aceptación.....
- Buena aceptación.....
- Regular aceptación.....
- Poca aceptación.....
- Ninguna aceptación.....

16. ¿Fue rápida y oportuna la entrega de materiales e insumos en la implementación del sistema de producción familiar?

Si No

Si la respuesta es No, ¿Por qué cree Ud. que fue la demora?

.....
.....
.....

¿Entonces, cómo consideraría el apoyo económico del programa?

- Bastante oportuna.....
- Oportuna.....
- Poco oportuna.....
- Nada oportuna.....

¿La calidad de los materiales e insumos entregados por el programa, justifica la inversión que le informaron los profesionales del programa?

Si No

¿Por qué?

.....
.....
.....

¿Le pareció transparente el manejo económico del programa?

- Bastante transparente.....
- Transparente.....
- Poco Transparente.....
- Nada transparente.....

¿Por qué?

.....
.....
.....

Otras preguntas para entrevista semi abierta a usuarios del programa:

¿Cuáles son los principales aprendizajes que ha tenido como participante del programa Haku Wiñay?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

Lugar de entrevista:

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA
PARA POBLADORES NO USUARIOS DE LA COMUNIDAD
Y
PARA LOS POBLADORES DE COMUNIDADES VECINAS

Preguntas previas para generar confianza:

- ¿Cómo se siente hoy? ¿Por qué?
- ¿Qué actividades realiza? ¿Por qué?
- ¿De estas actividades, cual piensa que es más importante? ¿Por qué?
- ¿En qué actividad encuentra mayor dificultad?¿Por qué?
- ¿El personal del programa Haku Wiñay le ha apoyado?
 En caso afirmativo ¿En qué ha consistido ese apoyo?.....
 En caso negativo: ¿por qué?.....
- ¿Qué cargo desempeña en su comunidad?
- ¿Cuáles son los principales problemas de la población?
 c)
 d)
 b)
 c)

Secuencia de preguntas:

1. ¿Qué sabe del Programa Haku Wiñay?

 2. ¿Cuál es su opinión de lo que vienen haciendo los comuneros con el Programa Haku Wiñay?

 3. ¿Considera Ud. que el sistema de producción familiar de Haku Wiñay satisface las necesidades más importantes de la población vecina?
 Si No
 Diga ¿Por qué?.....

 4. ¿Cree Ud. que el sistema de producción familiar de Haku Wiñay, es una fuente de empleo para las familias usuarias?
 Si No
 Diga ¿Porqué?.....

- ¿Ha visto Ud. migrar a las familias a las grandes ciudades en busca de trabajo temporal?
 Si No

Si la respuesta es Sí, ¿en qué meses ha visto migrar a los usuarios? y ¿Por qué cree que lo hicieron?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Cree Ud. que el sistema de producción familiar del programa Haku Wiñay, les ha permitido el desarrollo personal y familiar de los usuarios?
Si No

¿Diga por qué?.....

.....
.....

6. ¿Cree Ud. que se generaron oportunidades de desarrollo económico con los sistemas de producción familiar de Haku Wiñay?
o Mucho.....
o Regular.....
o Poco.....
o Nada.....

7. Por ejemplo ¿qué cambios pudo apreciar?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

8. ¿Y Uds. por qué no fueron beneficiados por el Programa Haku Wiñay?

.....
.....
.....
.....
.....

9. ¿Hicieron alguna gestión para ser beneficiados por el Programa Haku Wiñay?
Si No

Si la respuesta es Sí, ¿Qué pasó?

.....
.....

10. ¿En la comunidad vecina beneficiaron a todas las familias, con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay?

Si No

Si la respuesta es No, ¿Sabe por qué?

.....
.....

¿Sabe a cuántas familias de la comunidad vecina benefició el programa con los sistemas de producción familiar?

¿Sabe cuántas familias no fueron beneficiadas?.....

¿Sabe qué comentan las familias no beneficiadas?

.....
.....

¿Qué opina Ud. al respecto?

.....
.....

11. ¿Qué cosas recomendaría al Programa Haku Wiñay?.....

.....
.....

12. ¿Cree que el Proyecto Haku Wiñay ha sido bien planteado en la comunidad y la comunidad vecina?

Si

No

¿Diga por qué?.....

.....
.....

Lugar de entrevista:

**GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA
PARA AGENTES DEL PROGRAMA**

1. ¿Dónde reside Ud. actualmente?.....
¿Residió Ud. en la zona?
Si No

Si la respuesta es Sí, ¿Cuánto tiempo residió en la zona?.....
Si la respuesta es No, ¿Por qué razón?.....
.....
.....

2. ¿Cuál es su profesión?.....

Antes de laborar en el Programa Haku Wiñay:

- ¿Cuál fue su ocupación?.....
- ¿En qué organización laboró?.....
- ¿Qué cargo desempeñó?.....
- ¿Qué actividades realizaba? (mencione algunas actividades principales).....
.....
.....

3. ¿Desde su perspectiva, cuáles son los principales problemas que afectaron a las comunidades de la zona?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

4. ¿La problemática de pobreza fue prioridad para el proyecto?:

Si No

Si la respuesta es Sí, ¿Por qué razón?
.....
.....

Si la respuesta es No, ¿Por qué razón?
.....
.....

5. ¿Contó el proyecto con un diagnóstico de la problemática de la zona?:

Si No

- ¿Qué fuentes y metodologías emplearon en su elaboración?
.....
.....
.....

¹ La zona se refiere al lugar donde se desarrolló el proyecto.

• ¿Quiénes participaron en la elaboración?
.....
.....

• ¿Participaron la población y las organizaciones de base?
.....
.....

6. ¿Contó el proyecto con un plan de manejo?:

Si () No ().

En caso de Sí, ¿Cuáles fueron los principales indicadores para medir su logro?

.....
.....
.....

7. ¿Cómo hicieron el monitoreo y la evaluación?,

.....
.....

¿Con que frecuencia lo realizaron?

.....
.....

¿Quiénes participaron?

.....
.....
.....

8. ¿Normalmente que herramientas gerenciales emplearon en la gestión del programa? Mencione algunas, por ejemplo: Planificación estratégica, supervisión, control, comunicación efectiva, liderazgo, otros:

.....
.....
.....

9. ¿Quiénes cree que fueron aliados principales en la gestión de los sistemas de producción familiar del programa Haku Wiñay?.

.....
.....
.....

10. ¿Estos aliados, intervinieron en el diseño y gestión y ejecución del Proyecto?

Si No

Si la respuesta es Sí, ¿Por qué?

.....
.....
.....

¿Quiere agregar algún comentario?

.....
.....
.....

11. ¿De qué manera participaron, los diferentes actores sociales(usuarios y N.E.) en el diseño, gestión y evaluación de Proyecto.

.....

12. ¿Cuál fue el grado de relación y/o coordinación entre:

El Personal del Programa Haku Wiñay	Con:	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Ninguna
	Usuarios del Programa					
Organizaciones de base						
Junta Directiva de la comunidad.						
Núcleo Ejecutor						
Comunidades Vecinas						
Perú LNG						
La Municipalidad de San Miguel						

13. ¿En qué nivel dicha relación se tradujo el apoyo para la gestión del programa?:

Entidad	Grado		
	Bastante	Regular	Ninguna
Usuarios del Programa			
Organizaciones de base			
Junta Directiva de la comunidad.			
Núcleo Ejecutor			
Comunidades Vecinas			
Perú LNG			
La Municipalidad de San Miguel			

14. ¿Considera Ud. que dichas coordinaciones y/o relaciones son importantes o fundamentales para llevar a cabo una buena gestión del programa?:

Si No

¿Por qué?

.....

15. ¿Cómo fue las relaciones de coordinación entre la supervisión zonal de FONCODES Ayacucho para apoyar las acciones de gestión del proyecto?

.....

16. ¿Cómo evalúa Ud. el funcionamiento de la supervisión zonal de FONCODES Ayacucho?

.....

17. ¿En qué temas considera que requirió capacitación o reforzamiento?

- o En diseño y formulación de proyectos.
- o Gerencias de proyectos.

- Liderazgo.
- Seguimiento y evaluación de proyectos.
- Administración
- Otros (especificar):

.....

18. ¿Cuáles cree que fueron los factores que contribuyeron al éxito de los sistemas de producción familiar?

- El paquete tecnológico.....
- El apoyo institucional avala la sostenibilidad del programa
- Niveles de satisfacción generado en los usuarios.....
- Otros:

.....

19. ¿Qué factores limitantes se encontraron en la implementación del sistema de producción familiar?

- Disparidad de precios en el mercado.....
- Fenómenos climáticos.....
- Fertilidad de suelos.
- Escasa gestión de productores para articular.....
- Compromiso de Gob. Loc. para continuidad del proy.....
- No cubrir a la totalidad de la población.....
- Diseño de proyecto no adecuado para la zona.....
- Otros.....

¿Por qué?

.....

20. ¿Considera que en la coyuntura actual existen oportunidades favorables para continuar con una buena gestión del Programa?.

No () Si () ¿Cómo cuales?

.....

21. ¿Qué aprendizajes ha logrado como personal del Programa?

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....

Lugar de entrevista:

GUÍA DEL FOCUS GROUP PARA USUARIOS DEL PROGRAMA²

Objetivos.

- Hacer constar la importancia de los programas sociales y el derecho de acceso hacia ellos.
- Conocer qué tipo programas sociales existe en la zona.
- Conocer como estos programas sociales favorecen el desarrollo de las comunidades.
- Conocer de qué manera estimula los sistemas de producción familiar en el desarrollo de las economías de las familias.
- Conocer las limitaciones que tuvo el proyecto en su implementación.

Definición del tamaño de la muestra.

El número adecuado y previsto será de 08 dirigentes campesinos (02 dirigentes por comunidad). Los participantes serán invitados oficialmente, indicándoles los objetivos del estudio, la metodología de trabajo a seguir y su rol de participación.

Moderador del grupo focal.

Será en lo posible otra persona que no esté directamente involucrado con el tema en estudio, un profesional que participará de la reunión y estará al tanto del tema a investigar para que logre un dominio efectivo de la actividad.

El moderador deberá saber escuchar, darse a entender claramente, saber interpretar conductas comunicacionales, manejar dinámicas de grupos, un manejo eficiente del tiempo y asertividad. Deberá mantener al grupo atento y concentrado, no perdiendo el hilo central de la discusión, facilitando la participación de todos para que tengan la oportunidad de expresar sus opiniones.

El lugar de la reunión.

Será lugares "neutrales" y tranquilos, como un local comunal o alguna aula de un centro educativo. Se controlará el desarrollo del taller en un tiempo no mayor a dos horas. La presencia de los aparatos de grabación será discreta. Se emplearán escarapelas de identificación, que permita nombrar al participante.

Desarrollo.

Los temas a tratarse son las variables, sobre las cuales se plantean las preguntas, para culminar con una lluvia de ideas sobre los indicadores. Se emplearán papelógrafos y tarjetas. Se tomarán notas de aclaración si se considera pertinente o se precisa de ello.

Preguntas previas para romper el hielo:

La metodología a emplearse será la lluvia de ideas, mediante tarjetas:

- ¿Cómo se sienten hoy? ¿Por qué?
- ¿Qué actividades realizan? ¿Por qué?
- ¿De estas actividades, cual piensa que es más importante? ¿Por qué?
- ¿En cuál encuentran mayor dificultad? ¿Por qué?
- ¿Se sintieron apoyados por el personal del programa?
- En caso afirmativo: ¿en qué ha consistido ese apoyo?
- En caso negativo: ¿por qué?
- ¿Qué aspectos mejorarían?

²<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Guia%20grupo%20Focal.pdf> (Rev. 22/02/2018)

- ¿Cuáles son los principales problemas de la población?

Secuencia de preguntas:

Las respuestas se harán mediante la técnica de "lluvia de ideas" y el empleo de tarjetas que irán pegándose en los papelógrafos, donde expondrán su respuesta.

1. ¿El paquete tecnológico propuesto por Haku Wiñay en los sistemas de Producción Familiar, fue apropiado a las necesidades de los participantes?
 2. ¿Haku Wiñay, les resolvió los problemas productivos de los usuarios?
 3. ¿Incrementaron la producción de su parcela con la tecnología del sistema de producción familiar de Haku Wiñay?
 4. ¿La variación de precios en el mercado y la demanda de productos, desmotivaron el desarrollo de la producción familiar?
 5. ¿Los fenómenos climáticos y las enfermedades, afectaron la producción de los cultivos y la crianza de animales menores instalados por el programa?
 6. ¿De dónde fueron los operadores del programa?
 7. ¿Qué programas sociales se están desarrollando actualmente en la zona?
 8. ¿Se beneficiaron todas las familias de la comunidad con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay?
 9. ¿Están satisfechos con el sistema de producción familiar de Haku Wiñay?
 10. ¿El sistema de producción familiar fue una fuente de empleo para Uds.?
 11. ¿El sistema de producción familiar de Haku Wiñay, les permitió desarrollar en su vida personal y familiar?
 12. ¿Ejercieron con libertad sus costumbres culturales en las diferentes etapas del sistema de Producción Familiar de Haku Wiñay?
 13. ¿Están satisfechos por su participación en el sistema de producción familiar de Haku Wiñay?
 14. ¿Estuvieron comprometidos a participar en las diferentes etapas del programa Haku Wiñay?
 15. ¿Las formas de comunicaciones con los profesionales de Haku Wiñay, fueron de igual a igual o ellos decían así tiene que ser?
 16. ¿Fue rápida y oportuna la entrega de materiales e insumos en la implementación del sistema de producción familiar?
- ¿Fue transparente el manejo económico del programa?

Otras preguntas semi abiertas:

¿Cuáles fueron sus principales aprendizajes del programa Haku Wiñay?

Interpretación de la información obtenida.

Resumir inmediatamente la discusión y resultado de la reunión; porque será fácil reconstruir lo sucedido inmediatamente. Transcribir las grabaciones inmediatamente para permitir que se reconstruya no solo la atmósfera de la reunión sino también lo tratado.

Lugar y fecha

GUÍA DE OBSERVACION PARTICIPANTE³

I.- Datos generales:

Nombre :
.....
Sexo :
.....
Edad :
.....
Instrucción :
.....
Tiempo de observación: minutos. Hora inicio:..... Hora final:.....
Fecha :
.....
Tipo de observación:

II.- Descripción de la observación:

Descripción física de la zona
.....
.....
.....
.....

Descripción del medio productivo
.....
.....
.....
.....

Descripción del comportamiento del participante respecto a los logros alcanzados con el programa (capacidad productiva, apropiación de tecnologías, adecuación cultural, sostenibilidad, conciencia ambiental y manejo de los RRNN, mejoramiento de la calidad de vida, oportunidades de crecimiento económico, etc.)
.....
.....
.....
.....

Otras preguntas:

¿Cuáles son los principales logros que Ud. ha alcanzado con el sistema de producción familiar del Programa Haku Wiñay?:

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

¿Qué limitaciones ha tenido Ud. como usuario del programa?:

- a)
- b)
- c)

³<https://es.slideshare.net/joelcite/ficha-informe-de-observacion-psicologica> (Rev. 08/03/2018)

- d)
- e)
- ¿Qué aprendizajes ha logrado como participante del programa Haku Wiñay?
 - a)
 - b)
 - c)
- ¿Qué factores repercutió negativamente en el desarrollo del sistema de producción familiar?
 - a)
 - b)
 - c)
 - d)

Lugar y fecha

BIBLIOGRAFÍA

1. ACUERDO NACIONAL (2017). Sesión 120: Acuerdo Nacional aprobó declaración sobre grave situación que vive el país. Lima, 21 de marzo de 2017. Consulta: 30 de mayo de 2019. <http://acuerdonacional.pe/2017/03/sesion-120-acuerdo-nacional-aprobo-declaracion-sobre-grave-situacion-que-vive-el-pais/>
2. ALBURQUEQUE, F. (2004). El enfoque de desarrollo económico local. Buenos Aires. OIT, p. 158. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171_es.pdf?sequence=1
3. ALCANZAR, Lorena (2016). Investigación para el desarrollo en el Perú Once balances. Capítulo 6: Algunas reflexiones sobre los programas alimentarios y nutricionales: cambios y retos durante la última década. GRADE, Lima, p. 27. Consulta: 08 de agosto de 2017. https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/programasalimentarios_LA_35.pdf
4. ALFARO, María Belén y Pablo COSTAMAGNA (2015). El pensamiento de Francisco Alburquerque en torno al enfoque del Desarrollo Territorial. Buenos Aires: Conecta DEL y Universidad Técnica Nacional Facultad Regional Rafaela, pp. 14, 29.
5. ESPINOZA Álvaro y Steve WIGGINS (2016). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO "La articulación entre programas de desarrollo agropecuario y protección social". Estudio de caso en el Perú-2016, pp. 27, 48.
6. APPIAH, Kwaname (2008). Mi cosmopolitismo. Barcelona: Centro de Cultura Contemporánea, pp. 19, 20, 21, 23, 24.
7. BANCO DE RESERVA DEL PERÚ (2017). PBI PER CÁPITA (VARIACIÓN PORCENTUAL), Lima. Consulta: 27 de mayo del 2019. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P04865AA/html>
8. BANCO MUNDIAL (2017). El futuro de los niños que están mal alimentados. Consulta: 08 de agosto del 2017.

- <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/08/31/ecuador-el-futuro-de-los-ninos-que-estan-mal-alimentados>.
9. BANCO MUNDIAL (2019). Perú panorama general. Consulta: 16 de marzo de 201. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
 10. BARRIO DEL CASTILO, Irene, Jéscica GONZALES JIMÉNEZ y Otros (2016). El estudio de casos. Métodos de investigación educativa. Universidad Autónoma de Madrid. 3° Magisterio de Educación Especial, p. 2 y 3 Consulta: 18 de febrero de 2018. <https://nexosarquisufiles.wordpress.com/2016/03/el-estudio-de-casos.pdf>
 11. 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, número 29, pp.20, 24,25. Consulta: 30 de Mayo de 2019. <http://es.calameo.com/read/0017226737f891e605458>
 12. BOBADILLA, Percy (2012). Diseño de Proyectos en la Gestión Pública. PPT Módulo Diseño Proyectos – Scribd, p. 10. Consulta: 04 de Mayo de 2019. <https://es.scribd.com/document/343845419/PPT-Moulo-Diseno-Proyectos>
 13. BOBADILLA, Percy (2012). Proyectos con el enfoque del marco lógico. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Manual. pp. 21, 22.
 14. CABREIRA, Ana (2017). Actualizado el 28 de julio de 2017. Consulta: 28 de marzo de 2019. <https://www.aboutespanol.com/bienestar-familiar-definicion-y-factores-que-lo-afectan-18440>
 15. CAVALIÉ, Françoise (2013). ¿Qué es Interculturalidad? Red Internacional de Estudios Interculturales. Lima, 22 de enero de 2013. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/ridei/2013/01/22/que-es-interculturalidad/>
 16. CEPAL (2012). Gobierno Abierto a Estado Abierto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas. Biblioguías - Biblioteca de la CEPAL. Consulta: 30 de abril de 2019.
 17. 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 Abril de 2019. <https://www.cepal.org/es/noticias/subrayan-importancia-fortalecer-la-participacion-la-sociedad-civil-cumplimiento-la-agenda>.
18. CORREDOR CUZCO-PUNO. Proyecto "Mejoramiento del sistema de riego por aspersión en el sector Churo de la Comunidad Campesina de Uratari, distrito de Limatambo, provincia de Anta", p.103
 19. DeConceptos.com (2017). Concepto de Política Social. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/politica-social#ixzz4pPQUuyWQ>.
 20. DEGREGORI, C. y L. Huber. 2005. Cultura, Poder y Desarrollo Rural, p. 462
 21. DIARIO PERÚ 21 (2016). Carolina Trivelli: Los resultados de Haku Wiñay. Diario Perú 21. Lima, 18 de julio de 2016. Consulta: 12 de julio de 2017. <http://peru21.pe/opinion/carolina-trivelli-resultados-haku-winay-2252288>
 22. DIAZ Laura, Uri TORRUCO, Mildred MARTINEZ, Margarita VARELA (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, Vol. 2, N° 7. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México, p. 163.
 23. DIEZ. A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Informe de Evaluación. MIDIS, Lima, 21 de setiembre de 2016, pp. 208, 249, 250. Consulta: 25 de Abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf
 24. DIEZ. A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay. Informe final. MIDIS, pp. 233, 253
 25. DIEZ. A., N. CORREA (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Informe de Evaluación. MIDIS, Lima, 21 de setiembre de 2016, pp. 208, 249, 250. Consulta: 25 de abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wpcontent/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf
 26. DIEZ. A., N. CORREA (2016). Efectos y retos para la implementación en contextos diversos. Documento de política de Haku Wiñay. MIDIS. pp. 01,

- 284, 293. Consulta: 25 de Abril de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Documento-de-Politica_HakuWi%C3%B1ay-2.pdf
27. EL PERUANO (2015). "Haku Wiñay es un ejemplo de desarrollo productivo en la región". El Peruano. Lima, 9 de noviembre. Consulta: 27 de noviembre de 2016. <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Chaku-winay-es-un-ejemplo-desarrollo-productivo-la-region%E2%80%9D-35327.aspx>
28. ESCOBAL, Javier (2015). Desarrollo Rural: Avances y Desafíos. Grupo de Análisis para el Desarrollo -GRADE. Lima. Consulta: 28 de agosto 2017. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ee-ayacucho-2015-escobal.pdf>
29. 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), pp. 24, 25, 72, 73, 127, 176, 181.
30. ESPINOZA, Iván (2016). Tipos de muestreo. Unidad de Investigación Científica Facultad de Ciencias Médicas. Consulta: 08 de marzo de 2018. <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>
31. Estrategia Nacional de Desarrollo E Inclusión Social (2013). Consulta: 29 de marzo de 2019. <https://plataformacelac.org/politica/44>
32. FAO (2004). Situación de los mercados de productos básicos. Dirección de Productos Básicos y Comercio. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma. <http://www.fao.org/3/y5117s/y5117s02.htm>. Rev. 29/03/2019.
33. FAO (2008). Organización Comunitaria. Folleto N° 1. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma. Pp.10-11. Consulta: 31 de marzo de 2019. <http://www.fao.org/3/as496s.pdf>
34. FAO (2011). Una introducción a los conceptos básicos de la seguridad alimentaria. La Cumbre Mundial sobre la Alimentación. Guía práctica. Publicado por el Programa CE-FAO «La Seguridad Alimentaria:

- Información para la toma de decisiones», p. 01. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://www.fao.org/3/al936s/al936s00.pdf>
35. FONCODES (2015). Memoria Anual 2015. Inclusión y desarrollo para un país menos vulnerable y más solidario, pp. 43, 55.
36. FONCODES (2016). Estrategia Haku Wiñay / Noa Jayatai. Haku Wiñay/Noa Jayatai. Consulta: 30 de agosto de 2017.
37. FONCODES (2016). Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos "Haku Wiñay/Noa Jayatai". Segunda edición. Lima, FONCODES, p. 114. Consulta: 04 de mayo de 2019. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/publicaciones?download=10509:estudio-de-sistematizacion-haku-winaynoa-jayatai>
38. FONCODES (2016). Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos Haku Wiñay. Segunda ed. Kinko's Impresores S.A.C. Lima, pp. 101,111.
39. FONCODES (2016). La Experiencia del Proyecto Haku Wiñay / Noa Jayatai. Lima, primera edición, p. 10. Consulta: 8 de agosto de 2017. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/publicaciones?download=10510:experiencia-del-proyecto-haku-winaynoa-jayatai>
40. FONCODES (2017). Estrategia Haku Wiñay/Noa Jayatai. Unidad de Comunicación e Imagen. Consulta: 08 de agosto de 2017. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/964-experiencia-haku-winay-gana-premio-desarrollo-sostenible->
41. FONCODES (2017). Video del 23 de enero de 2017 sobre "Ayacucho 2 - Viceministro del MIDIS y Director de FONCODES visitan usuarios Haku Wiñay". Consulta: 12 de julio 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=NT-CW-NWOck>.
42. FONCODES (2018). Resolución de Dirección Ejecutiva N°118-2018-FONCODES/DE. Anexo N° 4. Bases de la convocatoria pública, preselección y contratación del Coordinador Técnico del NEC, Facilitador Financiero, Asistente Administrativo. Términos de Referencia del

- Coordinador Técnico del NEC, Lima, p. 5. <http://www.cip-trujillo.org/ovcipcddl/uploads/files/TDRYFICHADEPOSTULANTE.pdf>
43. FONCODES (2019). Reporte Misional del Programa Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. FONCODES 02 abril al 11 de marzo 2019. San Isidro, p. 6. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/305004/TOMO-23.pdf>.
44. FRAZER, Nancy (1997). Capítulo 1 "¿De la redistribución al reconocimiento?. Dilemas de la justicia, en la era postsocialista. Santa Fe de Bogotá: Siglo de Hombres Editores, pp. 1-3. Consulta: 30 de Marzo de 2019. <http://caladona.org/grups/uploads/2008/01/de-la-redistribucion-al-reconocimiento-dilemas-en-torno-a-la-justicia-en-una-epoca-postsocialista-nancy-fraser.pdf> pp.01
45. FRAZER, Nancy (1997). Lustitia Interrumpa: Reflexiones críticas desde la posición "postsocialista". Santa Fe de Bogotá: Siglo de hombres editores, pp. 17-54
46. GRADE (2016). Investigación para el desarrollo en el Perú Once balances. Capítulo 6 Algunas reflexiones sobre los programas alimentarios y nutricionales: cambios y retos durante la última década. Lima, Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima, GRADE, p. 251. Consulta: 07 de agosto de 2017. http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_DESARROLLO35.pdf
47. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ COLLADO, Pilar BAPTISTA LUCIO (2010). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Quinta Edición., p. 462.
48. HERRANZ, De Las Casas, Francisco CABEZUELO (2009). Comunicación y transparencia en las organizaciones sociales. Los blogs como generadores de transparencia en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Revista Icono N° 14, Madrid, pp.173, 174, 533. Consulta: 25 de abril de 2019. <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/download/322/199/>
49. MIDIS (2019). Estrategia Haku Wiñay/Noa Jayatai. Consulta: 27 de marzo de 2019. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>.

50. CEPAL (2012). Gobierno Abierto a Estado Abierto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas. Biblioguías - Biblioteca de la CEPAL. Consulta: 28 de abril de 2019. <https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/principiotransparencia>
51. IICA (2012). Manual de formulación de proyectos con el enfoque de marco lógico. Instituto Interamericano de Coordinación para la Agricultura. pp. 09, 22. <http://repiica.iica.int/docs/B3671e/B3671e.pdf>
52. INEI (2012). Población Estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015. Lima, Consulta: 06 de agosto de 2017. <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0842/cuadros/c09005.xls>
53. INEI (2015). Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013. Lima, setiembre 2015, p. 64. Consulta: 06 de agosto de 2017. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/mapa%20de%20pobreza%202013.pdf>
54. INEI (2019). Sistema de información estadística de apoyo a la prevención a los efectos del Fenómeno el Niño y otros fenómenos naturales. Consulta: 28 de agosto de 2017. <http://webinei.inei.gob.pe/nino/index.php/welcome/getInicio#>
55. KAST, Freemont y James ROSENZWEIG (1988). Administración en las organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Ciudad de México: Mc Graw Hill. Versión publicada en BOBADILLA, Percy (compilador). Desarrollo Organizacional en las ONGs. Serie: Materiales de Lectura N°1. Lima: Proyecto de Apoyo a ONGs/PACT PERÚ, pp. 117,118
56. KLIKSBERG, Bernardo (2000). Capital Social y Cultura: Claves estratégicas para el desarrollo. Buenos Aires: BID y Fondo de Cultura Económica, pp. 88,100.
57. KYMLICKA, Will (1996). Ciudadanía multicultural. Barcelona: Editorial Paidós, pp. 151,152,153.
58. LEFT, Enrique (2008). Decrecimiento o desconstrucción de la economía: Hacia un mundo sustentable. Santiago de Chile. Polis, Volumen 7, N° 21.

- Consulta: 08 de agosto del 2017.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v7n21/art05.pdf>
59. LEISA (2016). La medición del impacto de la agroecología. Revista agroecológica. Volumen 32 N° 3 setiembre 2016, p. 38. Consulta: 30 de marzo de 2019. <http://www.leisa-al.org/web/images/stories/revistapdf/vol32n3.pdf>
60. MARENASS (2005). Nosotras podemos salir adelante, sólo queremos una oportunidad. Experiencia de mujeres campesinas, p. 103.
61. MIDIS - FONCODES (2016). La experiencia del Proyecto Haku Wiñay / Noa Jayatai. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES. Primera Edición, p. 25.
62. MIDIS - FONCODES (2017). Noticias y comunicaciones. Experiencia Haku Wiñay gana Premio Desarrollo Sostenible 2017. Unidad de Comunicación e Imagen. Consulta: 27 de marzo de 2019. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/964-experiencia-haku-winay-gana-premio-desarrollo-sostenible-2017>
63. MIDIS (2012). 100 Días del MIDIS: “Rendición de Cuentas y Lineamientos Básicos de la Política de Desarrollo e Inclusión Social”. Lima, Oficina General de Comunicaciones. Consulta: 08 de agosto de 2018. <https://www.gob.pe/institucion/midis/noticias/2421-100-dias-del-midis-rendicion-de-cuentas-y-lineamientos-basicos-de-la-politica-de-desarrollo-e-inclusion-social>.
64. MIDIS (2012). ANEXO N 01: Distritos que clasifican según los criterios del FONIE señalados en la Ley N 29951. Dirección General de Gestión de Usuarios. Consulta: 06 de agosto de 2017. <https://docplayer.es/11205603-Anexo-n-01-distritos-que-clasifican-segun-los-criterios-del-fonie-senalados-en-la-ley-n-29951.html>
65. MIDIS (2013). Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social. Incluir para crecer. Lima, p. 30. Consulta: 28 de agosto de 2017. <http://www.midis.gob.pe/files/estrategianacionaldedesarrolloeinclusinsocialincluirparacrecer.pdf>
66. MIDIS (2015). “La política de inclusión social: Experiencias exitosas en alimentación y generación de capacidades para incrementar sus

- ingresos”. Lima: MIDIS, pp. 15 y 16. Consulta: 06 de agosto de 2017.
<http://docplayer.es/45250767-La-politica-de-inclusion-social-experiencias-exitosas-en-alimentacion-y-generacion-de-capacidades-para-incrementar-sus-ingresos.html>
67. MIDIS (2016). “Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay”. Informe de evaluación. Elaborado por Alejandro Diez y Norma Correa, Lima, Perú. pp. 12, 176, 180, 181, 224-227, 273. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf.
68. MIDIS (2016). Efectos y retos para la implementación en contextos diversos. Documento de política de Haku Wiñay. pp. 284, 293. Rev. 25/04/2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Documento-de-Politica_HakuWi%C3%B1ay-2.pdf
69. 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 mayo de 2019. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/1_Documento-de-Trabajo-Final1_Haku_Winay.pdf
70. MIDIS (2019). Haku Wiñay /Noa Jayatai. Portal de Transparencia. Consulta: 27 de marzo de 2019 y 18 de Abril de 2019. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>
71. Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Portal de Transparencia Económica – Información Económica. Consulta: 03 de marzo del 2019. <https://www.mef.gob.pe/en/normas-legales/298-portal-de-transparencia-economica/normas-legales/830-ley-nd-27806>.
72. Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (2003). Plan de Desarrollo Urbano San Miguel 2006 – 2015. San Miguel, 22 de noviembre 2003, pp. 32 - 36. http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PAZYDESARROLLO/2006/AYACUCHO_LAMAR/PDU_SAN_MIGUEL.pdf

73. MONGE, A., E. VASQUEZ, D. WINKELRIED (2009). ¿Es el gasto público en programas sociales regresivo en el Perú? Informe final del Proyecto Mediano PM36 del Concurso de Investigación 2007 (ACDI - IDRC). Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) - Universidad del Pacífico. p. 5.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Gasto_en_programas_sociales.pdf
74. MONTROYA ROJAS, Rodrigo (2000). "Todas las culturas del Perú". Investigaciones sociales. Lima, volumen 4, número 6, pp. 19, 20.
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/6855/6065.Rev.30/03/2019>
75. NACIONES UNIDAS (2000). Declaración del milenio, Asamblea General. Resolución aprobada por la Asamblea General. New York, 13 de setiembre de 2000. <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
76. NACIONES UNIDAS (2000). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Consulta: 30 de abril de 2019.
http://www.cinu.mx/minisitio/ODM8/los_8_objetivos_del_milenio/
77. NACIONES UNIDAS (2013). Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM, pp. 46, 52. Consulta: 20 de agosto del 2019. <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/IODM-2013.pdf>
78. NACIONES UNIDAS (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible. La agenda de desarrollo sostenible necesita un impulso urgente para alcanzar sus objetivos. Naciones Unidas. New York, 20 de junio de 2018. Consulta: 08 de agosto de 2017.
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>
79. Naciones Unidas en el Perú (2019). Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y gestión sostenible y el saneamiento para todos. Consulta: 31 de marzo de 2019. <https://onu.org.pe/ods-6/>
80. NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2010) Nuestra Democracia. México: FCE, PNUD y OEA, pp. 23, 33, 35. Consulta: 08 de agosto de 2017. https://www.oas.org/es/sap/docs/nuestra_dem_s.pdf

81. NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2015). Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. pp. 15. Consulta: 30 de marzo de 2019. <https://www.unfpa.org/es/resources/transformar-nuestro-mundo-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-0>
82. NUSSBAUM, Martha (2007). Las fronteras de la justicia. Barcelona: Paidós, pp. 88-89.
83. ODS (2019). Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Acción por el clima: por qué es importante para las empresas. Consulta: 29 de Marzo de 2019 https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/13-Spanish_Why-it-Matters.pdf
84. ODS (2019). Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Consulta: 29 de marzo de 2019. <http://onu.org.pe/ods-2/>
85. ONU (2019). Día mundial de la diversidad cultural para el diálogo y el desarrollo. ¿Por qué importa la diversidad? Consulta: 30 de marzo de 2019. <https://www.un.org/es/events/culturaldiversityday/>
86. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2013). La medición de la informalidad: Manual estadístico sobre el sector informal y el empleo informal. Turín, Italia. Copyright © Organización Internacional del Trabajo. Primera edición 2013, pp. 88, 116, 118, 257. Consulta: 08 de mayo de 2019.
87. ORTEGÓN E., J. PACHECO H. ROURA (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Manual, Naciones Unidas, CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Área de proyectos y programación de inversiones. Chile, pp. 108, 111. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/1/S056394_es.pdf
88. PALAZZI C. y A. TOSCA (2018). Transparencia y comunicación: Una relación nada evidente. La imagen de la empresa en el siglo XXI. Nota biográfica de los autores. La imagen de la empresa en el siglo XXI. Universitat Ramon Llull, pp. 534, 535. Consulta: 28 de abril de 2019.

- <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XX/Anna-Tosca-y-Christian-Palazzi.pdf>
89. Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. p. 14. Consulta: 25 de marzo de 2019, <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/IODM-2013.pdf>
90. PLATAFORMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN-SAN (2009). Proyecto de Desarrollo Productivo “Mi Chacra Emprendedora - Haku Wiñay”. Lima. Consulta: 30 de abril de 2019. <http://plataformacelac.org/programa/989>
91. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS - PNUD (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Consulta: 28 de agosto de 2017. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
92. PUCP (2017). Material de estudio de la Maestría en Gerencia Social, Curso Investigación en Gerencia Social. Tema 2: Modalidades de investigación en gerencia social. PUCP, San Miguel, pp. 25, 30-31.
93. PUCP (2019). Maestría en Gerencia Social. Tema 3: Los protocolos y enfoques en el proceso de evaluación, p. 49.
94. RAE: Real Academia Española. Consulta: 28 de marzo de 2019. <https://dle.rae.es/?id=5Tww6F>
95. RAMÍREZ TREVIÑO, Alfredo, SÁNCHEZ NÚÑEZ, Juan Manuel y Alejandro GARCÍA CAMACHO (2004) “El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis”. Revista del Centro de Investigación de la Universidad de La Salle. México D.F., volumen 6, número 21, p. 55. Consulta: 06 de mayo de 2019. <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202107.pdf>
96. RAMÍREZ, María Soledad (2016). Triangulación y Análisis de Datos. Presentación. Universidad de Salamanca. Campus de Excelencia Internacional. Huelva, España, pp. 33, 35, 36, 37. Consulta: 10 de mayo de 2019. <https://es.slideshare.net/knowledgesociety/triangulacin-y-analisis-de-datos/30>
97. SANDOVAL, Carlos (2002). Investigación Cualitativa. Bogotá: Instituto colombiano para el fomento de la Educación Superior (ICFES), pp. 115, 116, 119. Consulta: 29 de agosto de 2017.

98. SEN, Amartya (1983). "Los bienes y la gente". Comercio Exterior. México D.F., volumen 33, N° 12; pp. 1115-1123.
99. SEN, Amartya (2014). La teoría de capacidades, p. 63
100. SHEPHERD, A.W. (2001). Guía de extensión en comercialización. Servicio de Mercadeo y Finanzas Rurales. Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma. Consulta: 29 de marzo de 2019. <http://www.fao.org/3/x8826s/x8826s06.htm>
101. SPSS Inc. (2007). Guía breve de SPSS Statistics 17.0. Chicago, p. 3. Consulta: 09 de mayo de 2019. <http://web.udl.es/Biomath/Bioestadistica/SPSS/v17/SPSS%20Statistics%20Brief%20Guide%2017.0.pdf>
102. TERRATS LUÉVANO, Juan Arturo (2015). Técnicas de Recolección de Información. Focus Group. Consulta: 02 de mayo de 2018. <https://recolecciondeinformacion.wordpress.com/2015/11/27/focus-group/>
103. TITMUS, R. (1974). Social Policy. Londres: George Allen & Unwin, p.29. Citado por Oscar Fernández.
104. TORRES HIDALGO Carlos y Dionisio REYES, Yudalia (2011). Bienestar y Endeudamiento. Características de la política de préstamos con los bancos y propuesta de mejora para promover el progreso y bienestar familiar. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social. Lima, PUCP, pp. 39.
105. TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2017). Investigación en Gerencia Social. Décima edición 2017. Pontificia Universidad La Católica del Perú – Escuela de Postgrado 2017, Maestría en Gerencia Social - modalidad virtual, pp. 8,15, 19, 117,119, 123, 132, 136, 137, 153, 162, 164, 167, 177, 178, 193.
106. TOVAR SAMANEZ, María Teresa (2008). Blog de la Maestría en Gerencia Social. Consulta: 08 de agosto de 2017. http://blog.pucp.edu.pe/item/21823/para-el-debate-sobre-las-politicas-sociales?&utm_source=google+plus&utm_medium=social-media&utm_campaign=addtoany

107. TUBINO, Fidel (2008). En ESPINOSA DE RIVERO, Óscar (editor). Cartas de navegación. Reflexiones sobre cultura, ética y política en el Perú. Lima: Fondo editorial UARM, p. 183.
108. TUMI, Ana y Teobaldo PINZÁS (2016). Vamos a crecer: el proyecto Haku Wiñay-Noa Jayatai. LEISA revista de Agroecología, Volumen 32, Número 3. Jesús María, julio 2016. Consulta: 06 de agosto de 2017. <http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-32-numero-3/1626-vamos-a-crecer-el-proyecto-haku-winay-noa-jayatai>.
109. URQUÍA B., J. MAYCA, E. GUERRERO, CH. VELARDE (2017). Haku Wiñay: Dinámicas sociales y percepciones en torno a la gestión del programa. Documento de trabajo. Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) del MIDIS, pp. 22, 29, 33. http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/1_Documento-de-Trabajo-Final1_Haku_Winay.pdf.
110. VARGAS, Paola (2009). El cambio climático y sus efectos en el Perú. Banco Central de Reserva del Perú. Serie de documentos de trabajo. Consulta: 29 de marzo de 2019 <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/cambio-climatico-sus-efectos-peru>
111. YACUZZI, Enrique (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Consulta 09 de mayo de 2019. <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>