

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



Experiencia y análisis de la implementación y resultados primarios del proyecto social piloto “Mi Emprendimiento Mujer” de Foncodes – MIDIS: Caso del Núcleo Ejecutor Comas

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Licenciada en Economía presentado por:

Pacompía Rodríguez, Alexandra Aylen

Asesor(es):

Paredes Zegarra, Tania Karen

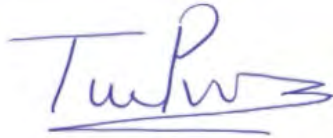
Lima, 2025

## Informe de Similitud

Yo, Paredes Zagarra, Tania Karen, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación Experiencia y análisis de la implementación y resultados primarios del proyecto social piloto "Mi Emprendimiento Mujer" de Foncodes - MIDIS: Caso del Núcleo Ejecutor Comas. del/de la autor (a)/ de los(as) autores(as)..... Pacompia Rodriguez, Alexandra Aylen dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 30/09/25.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 19 de noviembre del 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Paredes Zagarra, Tania Karen</u>	
DNI: 74034920	Firma 
ORCID: 0000-0003-0190-9753	

## Resumen

El proyecto “Mi Emprendimiento Mujer”, articulado por Foncodes y formulado para implementarse en su etapa de prueba en cuatro distritos seleccionados de Lima Metropolitana, ha marcado un punto y aparte en la visión de los proyectos sociales en el Perú. Único en su estilo, con una intervención temporal promotor-habilitador, alejado del concepto de transferencia monetaria condicionada tradicional; se enfoca en el fortalecimiento de capacidades (conocimientos y/o aptitudes) y dotación de activos a emprendimientos de una población objetivo femenino pertenecientes a las Organizaciones Sociales de Base.

El presente TSP expone mi experiencia laboral desempeñándome como Asistente Administrativa conformando el equipo técnico encargado de llevar a cabo la etapa de implementación, monitoreo y análisis del proyecto dentro del Núcleo Ejecutor Comas. En la actualidad, donde las políticas asistencialistas tradicionales no son suficientes ante un panorama social complejo del país, mi trabajo contribuye al análisis, reflexión y da margen a un cambio para próximos proyectos que busquen respaldar su aporte desde el enfoque de desarrollo de capacidades, del empoderamiento de un grupo femenino vulnerable y del apoyo integral que fomente la participación laboral activa; así como, sienta las bases para una nueva versión MEM como prospecto a convertirse en un programa social nacional.

Palabras clave: política pública, programa social, enfoque de capacidades, Organizaciones Sociales de Base, Foncodes.



## Índice de contenido

Introducción.....	1
1. Marco de referencia.....	2
1.1. Programa Foncodes.....	2
1.2. Proyecto Mi Emprendimiento Mujer.....	2
1.2.1. Modalidad Núcleo Ejecutor.....	4
1.3. Contexto Profesional.....	4
2. Marco teórico.....	8
2.1. Desempleo y falla del mercado.....	8
2.2. Políticas Públicas y Sociales.....	9
2.3. Implementación de las Políticas Públicas.....	10
2.4. Programas Sociales y Proyectos Sociales.....	12
2.5. Enfoque de Desarrollo de Capacidades.....	14
3. Análisis de la injerencia del Proyecto MEM: NE Comas.....	15
Conclusiones.....	18
Referencias bibliográficas.....	19



## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de OSB en distritos de Lima Metropolitana.....	3
Tabla 2. Distribución de OSB en distritos de Lima Metropolitana.....	3
Tabla 3. Criterios de Focalización de usuarias – NE Comas.....	16
Tabla 4. Distribución de usuarias por línea de emprendimiento.....	17



Índice de figuras

Figura 1. Actores involucrados en el Proyecto Mi Emprendimiento Mujer.....5



## Introducción

En la constante búsqueda por diseñar e implementar políticas sociales que fomenten la reducción de la pobreza y el desarrollo de poblaciones vulnerables, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (en adelante, MIDIS), mediante su adscrito Foncodes, realizó el lanzamiento del proyecto social piloto “Mi Emprendimiento Mujer” (en adelante, MEM), el cual se ejecutó entre los años 2023 – 2024 por un periodo total de 16 meses en cuatro de los distritos más populosos, y con mayor concentración de Organizaciones Sociales de Base, de Lima Metropolitana focalizando a las mujeres emprendedoras pertenecientes a Ollas Comunes y Comedores Populares como potenciales beneficiarias.

El presente documento expone mi experiencia profesional en el marco de la intervención, y características, de este nuevo formato de proyecto productivo MEM. En específico, me desempeñé como Asistente Administrativa del equipo técnico a cargo del Núcleo Ejecutor Comas (referente al distrito de Comas) desde la etapa inicial de sensibilización de las usuarias, la dotación de sus activos e insumos en sus rubros productivos, capacitaciones técnico productivas y comerciales, hasta la liquidación del proyecto.

Desde el marco de la economía, mi experiencia profesional cobra relevancia al analizar, no solo cómo surge la implementación de las políticas públicas como alternativa ante fallas del mercado sino, cómo se entiende al proyecto MEM como la política social que mediante un modelo de intervención promotor-habilitador marca un precedente ante proyectos sociales productivos anteriores, dado que MEM emplea el enfoque de capacidades y la capitalización de activos para la fomentación y creación de una actividad económica (trabajo) que brinde bienestar dentro de un sector femenino vulnerable.

Respecto a la estructura del presente TSP, este se compone por cuatro secciones. En la segunda sección se presenta el marco de referencia, el cual contextualiza los criterios de focalización de MEM y sus características. La tercera sección presenta el marco teórico para definir y explicar los conceptos económicos que implica un proyecto social. En la cuarta sección, se realiza un análisis de la injerencia del proyecto MEM en las usuarias. Por último, en la quinta sección se exponen las conclusiones y reflexiones.

## 1. Marco de referencia

### 1.1. Programa Foncodes

El Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (en adelante, Foncodes) es un programa de alcance nacional adscrito al MIDIS y que se encarga de la ejecución y supervisión de los proyectos económico-sociales (de infraestructura y producción) que tienen bajo su gestión con el objetivo de incentivar la mejora del capital humano y social de su población objetivo, caracterizada por su situación de pobreza y/o vulnerabilidad ya sea de zonas rurales como urbanas. Su intervención opera bajo una estructura de apoyo conjunto entre actores públicos como privados (Foncodes, s.f.a).

Por lo que, Foncodes toma presencia en las provincias del país a través de sus Unidades Territoriales (en adelante, UT) que son como bases de profesionales instaladas para llevar a cabo el proceso de gestión, ejecución y supervisión de los proyectos destinados a implementarse dentro de la jurisdicción de la provincia a intervenir (Foncodes, s.f.c).

### 1.2. Proyecto Mi Emprendimiento Mujer

“Mi emprendimiento Mujer” (MEM) es un proyecto social de desarrollo productivo versión piloto articulado por Foncodes-MIDIS que contó con una inversión total de S/. 4, 221, 200.00 y tuvo un periodo de ejecución de 16 meses desde junio del 2023 hasta octubre del 2024 a través de una intervención integral en zonas focalizadas de cuatro distritos de Lima Metropolitana, bajo responsabilidad de la UT Lima, con el objetivo de mejorar la situación económica de las usuarias al apoyarles en el desarrollo de emprendimientos sostenibles (Foncodes, 2023).

El concepto de “emprendimiento” para MEM se define como una iniciativa de negocio de línea productiva por parte de la usuaria, la cual busca mejorar su producción “mediante su capitalización (disponibilidad de activos o capital de trabajo) y el desarrollo de sus capacidades técnicas, económicas y comerciales, a fin de mejorar su inserción en los mercados” (Foncodes, 2023, p. 8). Por ello, el impacto transversal en sus beneficiarias que MEM busca cumplir en su implementación se compone de 3 aristas fundamentales: Desarrollo de capacidades, Organización y operación del emprendimiento, y Articulación al mercado (Foncodes, 2023).

La población objetivo son las mujeres asociadas a las Organizaciones Sociales de Base (OSB), en específico Comedores Populares y Ollas Comunes, dado que “las OSB son reconocidas como prioridad de interés nacional por ser conformadas por mujeres habitantes en áreas urbano-marginales o en zonas rurales deprimidas”

(Congreso de la República del Perú, 1991, art. 6) que, a su vez, conforman un grupo humano en situación de vulnerabilidad social y/o monetaria que pertenecen a un nivel socioeconómico bajo con carencia de oportunidades.

Para cumplir con los objetivos de MEM, el primer criterio de focalización es priorizar la ciudad conformada por la mayor cantidad de distritos con tasas de pobreza monetaria superior al 15%; es decir, Lima Metropolitana, la cual está conformada por un total de 43 distritos. Por ello, se seleccionan los 4 primeros que presenten la mayor cantidad de OSB activos y reconocidos por su gobierno local (Foncodes, 2023).

Tabla 1

Distribución de OSB en distritos de Lima Metropolitana

Distrito de Lima Metropolitana	Nº de Comedores Populares	Nº de Ollas Comunes	Total de OSB
San Juan de Lurigancho	326	508	834
Comas	433	249	682
Villa María del Triunfo	198	460	658
San Juan de Miraflores	177	194	371

*Nota.* Información actualizada al 03 de mayo de 2022 de la base de datos de la Dirección de Prestaciones Sociales Complementarias (DPSC - MIDIS). Fuente: FONCODES (2023, 17 de abril).

El segundo criterio de focalización busca priorizar a los barrios/zonas urbano marginales con altos niveles de pobreza monetaria (por ende, más vulnerable) de cada distrito seleccionado, según lo que indica el INEI (2020) en su Mapa de Pobreza Monetaria y Provincial 2018, y que a la vez concentren un mayor número de OSB registradas y localizados dentro del territorio focalizado de acuerdo a la base de datos otorgado por la Dirección de Prestaciones Sociales Complementarias (Foncodes, 2023). En la Tabla 2 se muestran los detalles.

Tabla 2

Distribución de OSB en zonas focalizadas

Distrito Seleccionado	Zona Focalizada de Intervención	Nº de Comedores Populares	Nº de Ollas Comunes	Total de OSB
San Juan de Lurigancho	Huáscar	61	77	138
Comas	Año Nuevo y Collique	57	40	97
Villa María del Triunfo	José Carlos Mariátegui y Nueva Esperanza	50	77	127
San Juan de Miraflores	Pamplona Alta	50	70	120

Fuente: FONCODES (2023, 17 de abril).

Por lo que, el proyecto MEM atendió a 800 mujeres beneficiarias en total con una distribución de 200 usuarias por distrito seleccionado (compuesto por un 40% socias de Comedores Populares y 60% socias de Ollas Comunes) con un presupuesto de S/. 1,055,300.00 cada uno, lo que representa una asignación de S/. 5,276.50 por usuaria que engloba la inversión de compra y entrega de activos, capacitación y asistencia técnica, gastos administrativos y de supervisión, así como actividades para conectar los emprendimientos de las beneficiarias con el mercado (Foncodes, 2023).

Este proyecto social interviene bajo cooperación interinstitucional mediante la suscripción de un convenio tripartito entre Foncodes, el Núcleo Ejecutor y la municipalidad distrital del ámbito de intervención. Foncodes asume el rol de financiador económico y supervisor de los avances y actividades de intervención; mientras que la municipalidad distrital es un aliado logístico y apoyo no monetario de espacios y trámites a su alcance.

#### 1.2.1. Modalidad Núcleo Ejecutor

El Núcleo Ejecutor (en adelante, NE) es un actor dentro de la ejecución y gestión de los proyectos de Foncodes y refiere a un modelo de organización y gestión comunitaria (de los usuarios asociados dentro del ámbito de intervención) de naturaleza temporal y privada (Foncodes, s.f.b).

El Órgano Representativo del NE (en adelante, ORNE) está compuesto por 3 representantes: presidente, secretario y tesorero; los cuales son usuarios seleccionados por los miembros del NE y cumplen un rol principal en la toma de decisiones, liderazgo, recopilación de inquietudes y apoyo en conjunto con el equipo técnico. Mediante su ORNE, el NE posee la capacidad jurídica de:

- La administración y uso de los recursos financieros (desembolsados por Foncodes) para efectuar los pagos de los gastos por ejecución.
- La suscripción de contratos, compras y convenios haciendo uso de su RUC. Intervenir, controlar, fiscalizar y evaluar el desarrollo de las actividades del proyecto. De ser el caso, mediante convocatoria de asambleas (Foncodes, 2023).

#### 1.3. Contexto Profesional

Si bien el NE es la instancia responsable de la puesta en marcha y administración del proyecto, este modelo se respalda en el apoyo, asistencia y guía profesional y técnica de un equipo de agentes externos multidisciplinario afiliados y habilitados por Foncodes, los cuales conforman el equipo técnico encargado de llevar

a cabo las funciones del NE; tomando la responsabilidad de la gestión, implementación y toma de decisiones del proyecto bajo la representación legal del ORNE (Foncodes, 2023).

La estructura del equipo técnico considerado para MEM se compone por: Coordinador Técnico, Supervisor del Proyecto, Asistente Administrativo y Asistente de Campo. Para ilustrar la organización de los actores involucrados se muestra la Figura 1.

Figura 1

*Actores involucrados en el Proyecto Mi Emprendimiento Mujer*



Fuente: FONCODES (2023, 17 de abril, p.37).

En cuanto a mi experiencia laboral, suscribí contrato con el Núcleo Ejecutor Comas para formar parte de su equipo técnico desempeñando el cargo de Asistente Administrativa durante un periodo total de 15 meses, iniciando mis labores en el mes de agosto del año 2023 y culminando en el mes de octubre del año 2024. Formé parte de la implementación, el monitoreo y análisis de las actividades y/o resultados de las diferentes etapas del proyecto; siendo mi responsabilidad el cumplir con la ejecución financiera presupuestada y programada, así como el manejo de la información administrativa, documental y financiera/contable del proyecto. Mis principales funciones eran las siguientes:

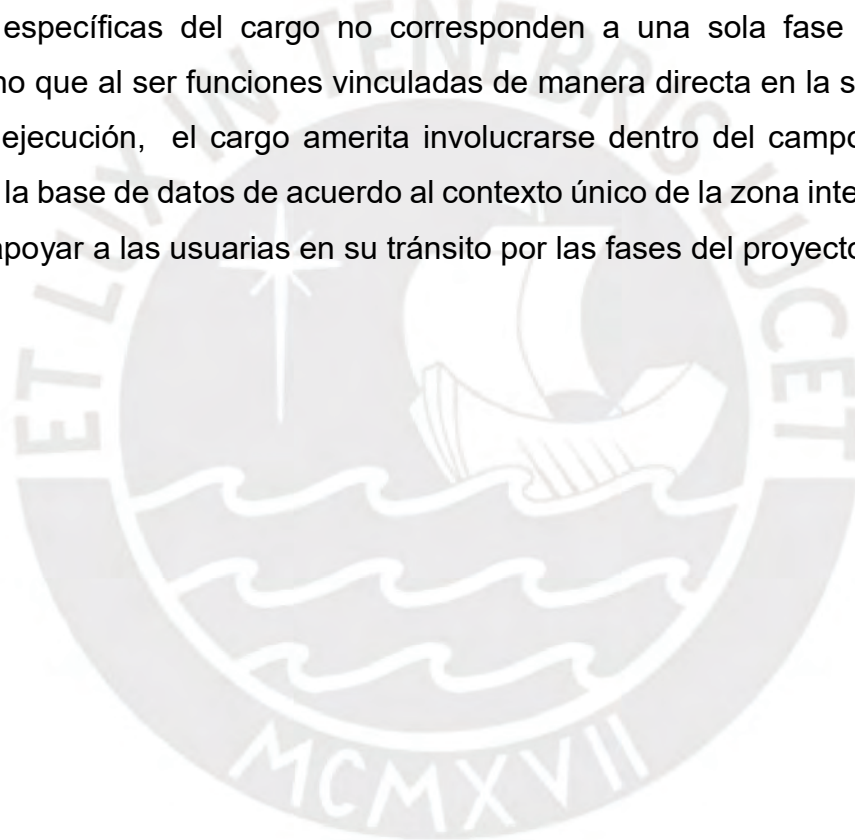
- Dentro de la fase de dotación de activos y contratación de proveedores, me encargaba de liderar el proceso de adquisición de los bienes y servicios desde una perspectiva logística en acompañamiento del ORNE y Coordinador

Técnico, cumpliendo con la normativa de Foncodes.

- Procesar y sistematizar la base de datos recopilada de las adquisiciones y gastos del proyecto en el sistema SEJPRO (aplicativo informático de Foncodes) de manera periódica para la presentar y sustentar de forma oportuna los Avances Físicos y Financieros ante la UT Lima – Foncodes.
- Revisar, preparar y ordenar la documentación requerida para, posteriormente, elaborar los Informes de Rendición de Gastos Mensuales del NE a entregar a la UT Lima – Foncodes a fin de su revisión por el Área de Liquidaciones y, de haber observaciones, ser la responsable de la subsanación de ello.
- Consolidar data, revisar y registrar toda información financiera y contable para realizar y presentar el Informe de Pre-Liquidación (al cumplir el año de actividades del proyecto) y Liquidación (al cierre del proyecto) de convenios tanto en el SEJPRO, como ante la Supervisión Productiva de la UT Lima.
- Realizar la gestión, conciliación y análisis de los movimientos bancarios (al ser responsable de los estados de cuenta), comisiones, depósitos, retiros, gastos y otros cargos de la cuenta bancaria del NE Comas, analizando su relación con los gastos realizados y elaborar el Resumen de Estado Financiero y del Control Financiero.
- Brindar soporte al ORNE Comas en las visitas al banco (bajo convenio con Foncodes) y gestionar pagos a proveedores de bienes y servicios, depósitos, transacciones, gastos financieros y de gestión del proyecto, entre otros.
- Gestionar el perfil del NE Comas en la SUNAT (Operaciones en línea) en atención a notificaciones u observaciones por parte de dicha entidad en relación a nuestros proveedores.
- Participar y exponer, junto al resto del equipo técnico y ORNE, los avances y gastos realizados en la Asamblea de Rendición de Cuentas Trimestral y Final ante las usuarias, siguiendo el marco normativo de Foncodes.
- Participar y exponer dentro del rol de Asistente Administrativo sobre avances financieros, desarrollo bancario, gestión de los recursos, entre otros temas, en las sesiones de congregación del equipo técnico MEM con las autoridades, personal de Unidad de Gestión de Proyectos de Foncodes, y el personal implicado en el proyecto de la UT Lima (Jefe de UT Lima y supervisores productivos).

Cabe mencionar que si bien el personal técnico, como mi persona, es contratado para dar servicio profesional y asistencia al NE Comas en el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de actividades; todo ello es con la consigna de cumplir los lineamientos, procedimientos y marco normativo que Foncodes exige en favor de la transparencia, impacto y organización de sus proyectos. Por lo que, el equipo técnico y su gestión está supeditado a las directivas y supervisión de la UT correspondiente (en este caso, UT Lima), como también, a su soporte técnico e institucional de trabajo en conjunto para cumplir con los objetivos MEM.

Respecto a mi rol como Asistente Administrativa en el marco de intervención de un proyecto productivo y social, es importante señalar que las funciones o actividades específicas del cargo no corresponden a una sola fase o etapa del proyecto, sino que al ser funciones vinculadas de manera directa en la secuencia del proceso de ejecución, el cargo amerita involucrarse dentro del campo para lograr sistematizar la base de datos de acuerdo al contexto único de la zona intervenida para entender y apoyar a las usuarias en su tránsito por las fases del proyecto MEM.



## 2. Marco Teórico

### 2.1. Desempleo y falla de mercado

Previamente se expuso el objetivo del proyecto MEM desde su enfoque social; sin embargo, la creación e implementación de este nuevo formato de proyecto social nace a partir de la necesidad de grupos humanos vulnerables y marginados que carecen de oportunidades laborales y; por lo tanto, forman parte de la población laboralmente inactiva – desempleada.

El mercado peruano y su economía no es perfecta en sí misma, en la realidad la asignación de los recursos (i) no es distribuida eficientemente y (ii) la economía no es competitiva en el sentido de Pareto. Es decir, el Perú no es ejemplo de una economía del bienestar dado que no cumple con los dos teoremas fundamentales de la economía del bienestar estipulados por Vilfredo Pareto y Arthur Pigou debido a la existencia de fallas de mercado (Stiglitz, 2000).

De esta premisa, se reconoce que existen “fallas de mercado” inherentes al funcionamiento de economías capitalistas como la peruana. Joseph Stiglitz hace mención de los seis tipos de fallas existentes: competencia imperfecta, bienes públicos, externalidades, mercados incompletos, información asimétrica y, el paro y desequilibrios de la economía. Estas fallas no son necesariamente excluyentes entre sí y una economía puede presentar más de una imperfección; dichas imperfecciones derivan en otros problemas para la economía como el desempleo, pobreza, contaminación, etc (Stiglitz, 2000).

Dentro del marco del proyecto MEM, la creación de oportunidades laborales busca enfrentar el desempleo como una falla de mercado. Si bien los efectos del desempleo, al corto plazo, pueden generar una disminución del consumo de bienes/servicios debido a la reducción de la capacidad de gasto; el desempleo al largo plazo, cuando es persistente y generalizado, tiene un costo social altísimo dado que una disminución de la demanda de bienes/servicios constante ocasiona estancamiento económico, más desigualdad y más pobreza; además, de mellar el capital humano (mano de obra) al perder sus habilidades/competencias en el transcurso del tiempo (FasterCapital, 2025).

Debido a complicaciones de años anteriores, junto con el impacto de la pandemia y COVID-19, la tasa de desempleo y la población económicamente activa (PEA) ha sido impactada negativamente, con una brecha existente entre la oferta y demanda laboral en el que Alarco y Castillo (2022) observan un aumento del periodo

de desempleo y una creciente pérdida de empleos “permanentes”, siendo las mujeres las más perjudicadas (Alarco, G. & Castillo, C., 2022).

Por ende, se entiende que el mercado laboral aún no ha sido capaz de subsanar eficientemente asignando los recursos (mano de obra) de manera efectiva, generando una falla de mercado. Ante la problemática, la intervención del Estado en el mercado mediante políticas públicas que mejoren el bienestar de los individuos, sin perjudicar a nadie, es un mecanismo de afrontar las fallas de mercado (Stiglitz, 2000).

## 2.2. Políticas públicas y sociales

Las políticas públicas nacen a partir de una problemática o necesidad prioritaria dentro de un cierto espacio, territorio o grupo social y que requiere una acción y política social por parte del gobierno, involucrando sus diferentes actores/sectores, para solucionarlo o, al menos, mitigarlo (Di Virgilio, M. & Solano, R., 2012).

Por ende, una política social puede plantearse bajo los objetivos que se busquen alcanzar y el periodo factible para que los objetivos puedan concretarse, ya sea en el corto, mediano o largo plazo; entendiéndose que una intervención en el corto plazo brinda una solución rápida, pero superficial y temporal, comúnmente mediante transferencias monetarias condicionadas para satisfacer la necesidad de ese momento (Vara-Horna, 2007).

Por el contrario, la intervención al mediano y largo plazo trasciende en el tiempo. En el mediano plazo, los recursos monetarios disponibles se invierten en el desarrollo de las capacidades de la población vulnerable permitiéndoles una autonomía económica y acceso a mejores condiciones de vida. Por consiguiente, al largo plazo, la población vulnerable beneficiada con la mejora de su capital humano generará un impacto dentro de su hogar y en las siguientes generaciones de su familia (MIDIS, 2013).

La intervención gubernamental es una solución que el autor Stiglitz (2000) propone ante las fallas del mercado que amenazan el bienestar social de una población. Desde su enfoque por la inclusión y desarrollo social del MIDIS, el Estado interviene mediante los programas sociales bajo ejes estratégicos permitiendo a las políticas públicas abarcar las necesidades más urgentes de la población vulnerable (MIDIS, 2013).

El proyecto MEM nace con la consigna de proporcionar las herramientas que faciliten la independencia económica de sus beneficiarias mediante la consolidación de un emprendimiento; por lo que, nace para enfrentar la falla de mercado que aqueja

a la su población objetivo: el desempleo. Por ende, MEM es un proyecto que compone al eje de la “Inclusión Económica” del MIDIS, entendiéndose como “el proceso que conduce a ampliar la estructura de oportunidades económicas para las familias en territorios de alta pobreza y, de esa manera, incrementar el ingreso autónomo de los hogares bajo un enfoque de desarrollo” (MIDIS, 2013, p.45).

Es decir, si la falla de mercado ocasiona el escaseo de empleo, este eje fomenta la inclusión de la población perjudicada y vulnerable bajo la cooperación de diferentes entes para dotarlos de dos tipos de activos para el hogar para mejorar su productividad y su propio medio de trabajo:

- 1) Activos tangibles, como capital natural de la localidad, insumos/materia prima, activos físicos o financieros (MIDIS, 2013).
- 2) Activos Intangibles, que fomente el desarrollo del capital humano, social y cultural mediante capacitación, asistencia técnica y conocimientos (MIDIS, 2013).

Por lo tanto, de acuerdo a la naturaleza del proyecto MEM, podemos concluir que MEM es una herramienta de intervención articulada del estado para cumplir con la estrategia nacional de desarrollo e inclusión social (de poblaciones vulnerables) bajo la estrategia del (iv) eje: Inclusión Económica dado que es un proyecto que tiene como objetivo principal el de incrementar los ingresos monetarios de sus usuarias (población vulnerable focalizada) al generar una oportunidad económica (emprendimiento) sostenible mediante un modelo lógico que consiste en la dotación de activos tangibles (para este caso como maquinaria específica para la producción del emprendimiento) como intangibles (como la capacitación técnico-productiva, económico y comercial que desarrolla las capacidades y nutre el capital humano) que aseguren la sostenibilidad del emprendimiento y una autonomía monetaria de la usuaria, sin tener el Estado la necesidad de realizar una asistencia bajo transferencias monetarias directas que sólo son un alivio temporal de la necesidad sin ahondar en la problemática.

### 2.3. Implementación de las Políticas Públicas

La fase de la implementación de una política pública, como su extensión la política social se define, según Rubio (2013, p.148) como “un proceso que pone en marcha recursos humanos, materiales y financieros para llevarlos a cabo, los cuales pretenden cumplir con los objetivos planteados por ellas de la mejor manera posible” (como se citó en Náquira, 2021, p. 1). Existen tres modelos de implementación de las

políticas públicas:

El **modelo “Top-Down”** plantea la implementación de las políticas públicas de arriba hacia abajo o vertical (descendiente); es decir, se ciñe a un diseño y metodología jerárquico estipulado por la institución pública, en el cual las esferas superiores (funcionarios de altos cargos) se encargan de la toma de decisiones (Pinto, 2022). Sin embargo, ello puede implicar una deficiencia debido a que son estas esferas las que, en su mayoría, carecen del contacto con la realidad del campo de intervención y población usuaria; por ende, sus decisiones de solución pueden ser limitadas.

El **modelo “Bottom-Up”** plantea una implementación de abajo hacia arriba; es decir, que se antepone las opiniones y decisiones de los operadores encargados de ejecutar la política pública en el campo (Pinto, 2022); además que prioriza la toma de decisiones, aportes y acuerdos de la población beneficiaria incentivando su participación continua (Náquira, 2021). Sin embargo, al darle la potestad y prioridad de la toma de decisiones a los actores del último eslabón jerárquico (población beneficiaria), se incurriría en la improvisación, falta de planificación o fracaso. Por ello, es primordial capacitar intensiva y constantemente a dicha población para una correcta gestión (Pinto, 2022).

El **modelo “Híbrido”** plantea una intervención integral al tomar elementos del enfoque “Top-Down” y “Bottom-Up” que permite la complementación de una estructura, funciones y metodología definida desde la cúspide de la jerarquía, pero con apertura para los gestores locales en la toma de decisiones (Náquira, 2021). La visión burocrática del “Top-Down” y la descentralización de toma de mando del “Bottom-Up” puede generar varias versiones de este modelo, se llega al consenso de que la intervención se basa en el respeto de la individualidad de todos los actores, pero conscientes de la dependencia mutua (Treib, O. & Pülzl, H., 2007).

A partir de lo expuesto, se puede determinar que el caso del proyecto MEM se rige bajo el modelo híbrido de implementación de políticas públicas debido a que:

Presenta elementos del enfoque Top-Down, al ser MEM un proyecto especial productivo con una estructura de actores multidisciplinario e interinstitucional bajo convenio tripartito, un marco normativo, un procedimiento de funciones y actividades ya establecidas como línea base de todos los proyectos productivos bajo el cargo del programa Foncodes (el cual es una herramienta de acción a gran escala de la estrategia de inclusión y desarrollo del MIDIS); así como, con un diseño de

focalización, implementación y metodología pautado por los funcionarios diseñadores de la institución pública.

Presenta elementos del enfoque Bottom-Up, debido a que la estructura de actores y las funciones de ellos dentro del proyecto MEM dan la potestad al escalón más bajo de la jerarquía (la población beneficiaria) de tomar decisiones en la ejecución del proyecto; en especial, en los procesos administrativos como contrataciones, compra de activos y servicios, supervisión de actividades, rendición de cuentas y liderazgo en los emprendimientos.

El caso del Proyecto MEM como modelo híbrido es el ejemplo de la peculiaridad de este enfoque, dado que su misma estructura reduce las posibilidades de la deficiencia característica del enfoque “Bottom-Up” debido a que la población beneficiaria cuenta con la asistencia y gestión de un equipo técnico para apoyar en la toma de decisiones de manera conveniente y en concordancia con los objetivos planteados en el diseño. Este modelo permite que, de encontrarse insuficiencias en el estudio y análisis realizado en las fases de identificación y diseño que pueda generar desazón en la población y un gran riesgo del fracaso de la política pública; la apertura que existe en este tipo de fase de implementación permite la retroalimentación para poder retroceder en el ciclo secuencial y realizar ajustes adecuados en el momento correcto.

#### 2.4. Programas sociales y Proyectos sociales

Las políticas públicas sociales son ejecutadas mediante los programas y/o proyectos sociales que el Estado promueve y financia con el objetivo de satisfacer la necesidad que se presente en la población. Di Virgilio & Solano (2012) mencionan que los programas sociales son una estructura técnica con componente político y objetivos establecidos a partir de una política pública, los programas materializan el marco de la intervención en mayor escala y los proyectos sociales a menor escala.

Por lo que, un programa social puede entenderse como un conjunto de proyectos sociales con asignación de presupuesto mínimo para conseguir los objetivos específicos del programa. Un proyecto social se caracterizará por su población objetivo focalizada, priorizando una zona de intervención localizada espacialmente; así como, un periodo de intervención determinado con fecha de inicio y fin de actividades (Di Virgilio, M. & Solano, R., 2012).

Ante esta diferencia en las definiciones/conceptos, el autor Vara-Horna (2007) menciona que: “Aunque en términos políticos y legales programas y proyectos

sociales tienen una diferencia de jerarquía”, al hablar “en términos metodológicos, no existe una diferencia sustancial entre ellos, son indistintos” (p.36).

Esta similitud se refleja en el mismo caso que se expone en este TSP dado que, si bien es la entidad Foncodes teóricamente concebido como un programa social con un marco normativo, procedimientos y jerarquía dentro del MIDIS como principal actor en la búsqueda por la inclusión social; son los proyectos sociales diseñados y ejecutados bajo la metodología de Foncodes los que brindan la asistencia para el cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, cabe mencionar que un programa social “no puede eliminar la pobreza por sí solo, sino más bien contribuye a generar condiciones favorables para su reducción sostenida a lo largo del tiempo” (Correa, 2015, p.9). La intervención para alcanzar ese escenario varía de acuerdo a las necesidades del público objetivo, existen tres prototipos de programas sociales:

- a) Los Protectores: Su enfoque proteccionista está diseñado para intervenir (comúnmente mediante transferencias monetarias) en una población sumamente vulnerable, dependiente y, en ocasiones, incapaz de valerse por sí mismos como, por ejemplo, personas discapacitadas, ancianos, infantes o madres gestantes. Por ende, la cobertura de este programa debe estar diseñada para ampliarse ante cualquier factor externo (Correa, 2015).
- b) Los Promotores: Se enfoca en potenciar las habilidades y/o conocimientos y desarrollar capacidades en una población que muestre potencial para mejorar su capital humano y mejorar sus oportunidades de inclusión en el mercado laboral con el fin de salir de pobreza, por ejemplo, jóvenes en etapa escolar o adultos jóvenes en edad laboral (Correa, 2015).
- c) Los Habilitadores: Se basa en la “habilitación”, entrega o equipamiento de activos a la población beneficiaria que les permita generar ingresos monetarios mediante el incremento de su productividad, favoreciendo a su inclusión económica. La población objetivo suele ser población activa en algún negocio o emprendimiento como, por ejemplo, agricultores, pequeñas mypes, etc. (Correa, 2015).

Foncodes como programa social es conceptualmente identificado como un programa social promotor y habilitador, el proyecto MEM es un ejemplo de proyecto productivo de corte habilitador – promotor debido a su intervención integral que, a diferencia de los programas proteccionistas, no brinda una solución paleativa

momentánea y/o superficial a su población beneficiaria; sino que realiza una inversión de recursos económicos en potenciar y promover (promotor) habilidades y capacidades a la vez de dotarlos (habilitarles) de herramientas de trabajo, como activos de producción, para generar un medio de ingresos monetarios sostenible.

## 2.5. Enfoque de Desarrollo de Capacidades

Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de este proyecto es el de fomentar el desarrollo de capacidades de las usuarias beneficiarias mediante tres componentes: capacitación técnica – productiva, capacitación económico – comercial y dotación de activos.

Pero, para entender la complejidad del objetivo y la naturaleza del proyecto MEM, se debe conceptualizar la teoría del desarrollo humano. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se refiere al desarrollo humano como “un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano” (PNUD, 1990, p.34) para alcanzar o sostener una vida que, en principio, debe ser saludable y prolongada, decente y llena de conocimientos; teniendo en cuenta que son los ingresos monetarios sólo un medio para poder alcanzar estas tres oportunidades esenciales (PNUD, 1990).

El desarrollo humano consiste en dos aspectos de equilibrio para evitar la frustración en el ser humano, el primero refiere a la formación de capacidades y el segundo al uso de las capacidades adquiridas; es decir, que el desarrollo humano busca el bienestar integral del ser humano bajo el desarrollo de sus capacidades (habilidades, destrezas y conocimientos) para, posteriormente, hacer uso de esas capacidades adquiridas en actividades productivas que proporcionen ingresos económicos, considerado no como el fin de la teoría del desarrollo humano, sino como un medio o alternativa para poder acceder a más oportunidades (PNUD, 1990).

### 3. Análisis de la injerencia del Proyecto MEM: NE Comas

Estudios como los de Alarco y Castillo (2022) resaltan que, a partir de la crisis por pandemia, el grupo humano más afectado fueron las personas menos instruidas y/o capacitadas que laboraban, en su mayoría, para micro y pequeñas empresas con las remuneraciones más bajas del mercado; siendo las mujeres las más perjudicadas. Además, bajo su proyección del desempleo al mediano plazo (año 2030) concluyen que existe duración mayor del desempleo por individuo y una cantidad creciente de empleos permanentes perdidos.

Ello coincide con la narrativa de Chacaltana (1999), quien indica que las mujeres son uno de los tres grupos tradicionalmente afectados por el desempleo con tasas de desempleo continuamente mayores al de los hombres, ello puede explicarse a la segregación laboral por ciertas ocupaciones; así como a la priorización en la participación activa en la dinámica familiar por parte de ellas (en especial, de edades intermedias). Los otros dos grupos son los jóvenes por carecer de suficiente experiencia laboral, y los pobres cuyos hogares pertenecen al último quintil de pobreza monetaria.

Dicha información académica fue constatada por mi persona durante mi desempeño activo en la ejecución del proyecto, durante el empadronamiento, análisis de perfiles y recopilación de Líneas de Base al iniciar la intervención, se constató que las beneficiarias seleccionadas y con experiencia laboral en rubros productivos como gastronomía, confección textil y cosmetología, primordialmente, presentaban un periodo de desempleo coincidente al inicio de la pandemia, la mayoría había perdido su empleo (en su mayoría, servicio a terceros) ante la crisis económica que enfrentaba el mercado textil y la caída de ventas de comida rápida. Mientras que, por otro lado, las usuarias que mantenían su economía familiar trabajando independientemente, se fueron a la bancarrota (información al mes de agosto del 2023).

Bajo el contexto expuesto, el equipo técnico del equipo MEM planteó una metodología de focalización específica mediante la desagregación por vulnerabilidad. El Núcleo Ejecutor Comas es uno de los cuatro NE conformados para la implementación del proyecto MEM, la focalización de las beneficiarias se basó en la desagregación por sub-districtos del distrito de Comas con el fin de priorizar los sub-districtos que presenten una mayor brecha de pobreza monetaria; en este caso son compuestos por el grupo 1 y 2 con brecha de 24.2 – 33.9% según el Mapa de Pobreza del INEI (2020).

Las zonas urbano-marginales seleccionadas fueron la zona de Collique y Año Nuevo, las cuales se ubican en las faldas de los cerros del distrito de Comas, en estos lugares encontramos numerosos asentamientos humanos que se distinguen por sus calles empinadas y numerosas escalinatas, es ahí donde viven las usuarias de los Comedores Populares y Ollas Comunes.

Tabla 3

Criterios de Focalización de usuarias MEM – NE Comas

Criterios	Características
Categoricos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mujeres asociadas a una OSB (comedor popular u olla común).</li> <li>2. Ser mayor de edad (18 años a más).</li> <li>3. Ser del ámbito urbano-marginal: habitar en Año Nuevo o Collique.</li> <li>4. Tener un pequeño emprendimiento (en marcha o paralizado) a potenciar y/o tener una idea de negocio a implementar.</li> </ol>
Socioeconómico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condición de Pobreza Monetaria: vulnerable, pobre o pobre extremo.</li> <li>2. Condición de Vulnerabilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres con discapacidad o jefas de hogar a cargo de personas con discapacidad.</li> <li>- Mujeres sin trabajo o con trabajo inestable, poco acceso a oportunidades laborales.</li> <li>- Mujeres sin educación o educación incompleta como prioridad.</li> </ul> </li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Ante la lenta y casi nulo crecimiento económico del país, desde el ámbito político y social en el cual las usuarias de las OSB se desempeñan, se ha recopilado las experiencias de vida y dificultades que ellas enfrentan. La mayoría de ellas, o totalidad, son mujeres de ascendencia muy humilde que, en el mejor de los casos, han culminado su secundaria. Representan un grupo humano con capacidades limitadas, pero con el empeño y deseo de progresar. Son vulnerablemente sociales; por lo que, su participación laboral es bajo la modalidad de independientes debido a la pérdida de sus empleos desde la crisis de pandemia y las pocas oportunidades laborales que encuentran en el mercado.

Ante esta situación, el proyecto MEM no se estructura bajo la naturaleza de los programas asistencialistas o proteccionistas tradicionales que operan a largo plazo y generan una dependencia de la población beneficiaria, lo cual acarrea una presión fiscal a los consumidores/ciudadanos/empresas por parte del Estado para poder mantener dicha política pública. Por ello, el objetivo del apoyo e intervención del Estado debe generar un impacto integral en la población beneficiaria invirtiendo en su potencialidad para generar sus propios ingresos económicos mediante la combinación

del formato de programa promotor y programa habilitador.

El equipo técnico debe seguir el planteamiento por periodos para desarrollar cada etapa de la formación y consolidación de los emprendimientos dado que este proyecto social es de intervención temporal, el equipo técnico junto con el ORNE tiene un periodo limitado para proporcionar todas las herramientas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos y; por ende, la sostenibilidad e independencia financiera de las usuarias. Las etapas principales son las siguientes:

- (i) Desarrollo de capacidades, correspondiente a la fase de fortalecimiento de conocimientos y aptitudes de las usuarias mediante el aprendizaje y capacitación en tópicos técnico-productiva, de gestión y operación del emprendimiento, marketing, funcionamiento y articulación del mercado.
- (ii) Organización y operación del emprendimiento, correspondiente a la secuencia de acciones que conlleva el proceso de sensibilización de usuarias, asistencia a las usuarias; se inicia por inducción de usuarias, la implementación que abarca el diseño (Plan de Negocio), equipamiento y acondicionamiento del emprendimiento, así como la puesta en marcha y apoyo en la consolidación del emprendimiento.
- (iii) Articulación al mercado, correspondiente a la identificación de mercado de cada línea de negocio de los emprendimientos, diseño del plan de marketing adecuado, actividades de promoción y difusión, y la formación de alianzas con actores que ayuden en el posicionamiento del emprendimiento.

Tabla 4

Distribución de usuarias por línea de emprendimiento

Cadenas Productivas	Nº de Usuarías	Repres. Porcentual
Línea de Emprendimiento		
1. Manufactura y Transformación: Tejidos	7	3.50%
2. Manufactura y Transformación: Confección Textil	24	12.00%
3. Manufactura y Transformación: Confección de Calzados	6	3.00%
4. Gastronomía	48	24.00%
5. Repostería	26	13.00%
6. Cosmetología y peluquería	15	7.50%
7. Bodegas	51	25.50%
8. Librerías, fotocopias, bazar	15	7.50%
9. Artesanía y servicios variados	8	4.00%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

El proyecto MEM tiene como objetivo el sentar un precedente de éxito de un modelo de intervención estatal que no ha sido utilizado dentro del ámbito urbano en el Perú. Con similitudes en la esencia con el proyecto social Haku Wiñay, MEM es un proyecto social con un gran potencial para convertirse en un programa social a nivel nacional mediante el uso del modelo de programa promotor (de habilidades blandas y capacidades) en conjunto con el modelo habilitador (proporcionando un apoyo económico en la habilitación de activos e insumos).

Las actividades realizadas en cuatro de los distritos más populosos de Lima Metropolitana marcaron el inicio de un enfoque del empoderamiento femenino que anteriormente no se había dado. Su naturaleza intersectorial e híbrido (Top Down y Bottom Up) permitió conocer de primera mano las limitaciones de la intervención en el campo y trasladar las complicaciones a las altas esferas del MIDIS.

Por lo que, el trabajo en el marco de MEM ha permitido contrastar la necesidad de promover las políticas públicas con el objetivo de mitigar los efectos negativos ante la presencia de fallas de mercado, que fueron acentuadas por el contexto económico previo del país, a partir de la pandemia del COVID-19, siendo las mujeres las más afectadas no sólo al corto sino también al largo plazo, más aún si su condición es de pobreza y con educación básica.

Dentro de las lecciones de esta experiencia profesional, resalto que como economista me permitió aportar una nueva perspectiva y conceptualización de la injerencia de los proyectos sociales en la economía de un país y el bienestar de su sociedad.

## Referencias Bibliográficas

- Alarco, G. & Castillo, C. (2022). *COVID-19: Desempleo, desigualdad y precarización en el Perú 2020-2030*. Fundación Oxfam Intermón.  
[https://oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/peru.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/COVID19-Desempleo-Desigualdad-y-Precarizacion-Peru-2020-2030.pdf](https://oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/COVID19-Desempleo-Desigualdad-y-Precarizacion-Peru-2020-2030.pdf)
- Chacaltana, Juan. (1999). *Un análisis dinámico del desempleo en el Perú* (Informe Final, Fondo de investigaciones del Programa MECOVI-Perú). Instituto Nacional de Estadística e Informática.  
<https://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/paper-JCH-desempleo.PDF>
- Congreso de la República del Perú. (1991, 15 de febrero). *Ley 25307. Por la que declaran prioritario interés nacional la labor que realizan los Clubes de Madres, Comités de Vaso de Leche, Comedores Populares Autogestionarios, Cocinas Familiares, Centros Familiares, Centros Materno Infantiles y demás organizaciones sociales de base, en lo referido al servicio de apoyo alimentario que brindan a las familias de menores recursos*. Diario Oficial El Peruano 3850.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/285133/256927\\_L25307-1991.pdf20190110-18386-197oo2e.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/285133/256927_L25307-1991.pdf20190110-18386-197oo2e.pdf)
- Correa Aste, Norma. (2015). *Folleto de apoyo para la cobertura periodística sobre los programas y fondos sociales* [Folleto]. Consorcio de Investigación Económico y Social.  
[https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2016/07/cartilla\\_para\\_cobertura\\_periodistica\\_sobre\\_programas\\_y\\_fondos\\_sociales.pdf](https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2016/07/cartilla_para_cobertura_periodistica_sobre_programas_y_fondos_sociales.pdf)
- Di Virgilio, M. & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. CIPPEC y UNICEF.  
<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>
- FasterCapital. (2025, 02 de mayo). *Exceso de capacidad y desempleo una conexión preocupante*.  
<https://fastercapital.com/es/contenido/Exceso-de-capacidad-y-desempleo--una-conexion-preocupante.html#Las-consecuencias-del-desempleo-de-larga-duraci-n-causado-por-el-exceso-de-capacidad>
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2023, 17 de abril). *Resolución de Dirección Ejecutiva N° 069-2023-FONCODES/DE. Por la cual se aprueba el proyecto y procedimientos de “Mi Emprendimiento Mujer” para las Organizaciones Sociales de Base – OSB*. Portal Institucional del Foncodes.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4449125/RDE%20N%C2%B0%20069-2023-FONCODES-DE.pdf>
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2023, 23 de junio). *Resolución de Dirección Ejecutiva N° 108-2023-FONCODES/DE. Por el cual se aprueba el procedimiento de ejecución del Proyecto “Mi Emprendimiento Mujer”*. Portal

- Institucional del Foncodes.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4764822/RDE%20N%C2%B0%20108-2023-FONCODES-DE.pdf?v=1687817741>
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (s.f.a). *Nosotros*. Plataforma Institucional del Foncodes.  
<https://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/nosotros>
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (s.f.b). *Núcleo Ejecutor. Instrumento de Participación Ciudadana para ejecución de proyectos*. Plataforma Institucional del Foncodes.  
<https://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/nucleo-ejecutor>
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (s.f.c). *Organización*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano.  
<https://www.gob.pe/institucion/foncodes/organizacion>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Mapa de Pobreza Monetaria y Provincial 2018 – Desagregación de distritos*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1724/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1724/libro.pdf)
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2013, 26 de abril). *Decreto 008. Por el cual se aprueba la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer”*. Diario Oficial El Peruano 493639.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3455342/DS\\_008\\_2013MIDIS.pdf?v=1658959849](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3455342/DS_008_2013MIDIS.pdf?v=1658959849)
- Náquira Insapillo, Brenda. (2021). *La implementación del programa Haku Wiñay en el distrito de Santo Domingo de Acobamba, provincia de Huancayo, región Junín en el periodo 2017-2020* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bff92134-08dd-4f59-b7c2-12a201395a48/content>
- Pinto López, Samuel. (2022). Implementación de las políticas públicas a partir de los enfoques: top-down y bottom-up en Mauricio I. Dussauge. *Revista Opinión Universitaria*, (01),14-19.  
<https://iden.up.ac.pa/sites/institucionales/files/2023-06/Revista-OpinionUniversitaria-01.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1990). *Informe sobre Desarrollo Humano 1990*.  
<https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1990escompletonostats.pdf>
- Stiglitz, Joseph. (2000). *La economía del sector público* (3.<sup>a</sup> ed.). Antony Bosch, editor, S.A.  
<https://desarrollomedellin.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/08/stiglitz-2000-tercera-edicion.pdf>

Treib, O. & Pölzl, H. (2007). Implementing Public Policy [Implementación de Políticas Públicas]. En F. Fischer, G. Miller, M. Sidney (Eds.), *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods* (pp. 89-107). CRC Press.

[http://lib.ysu.am/disciplines\\_bk/39e551265b67a043a84bfd8f7b84c536.pdf](http://lib.ysu.am/disciplines_bk/39e551265b67a043a84bfd8f7b84c536.pdf)

Vara-Horna, Arístides. (2007). *La evaluación de impacto de los programas sociales. Fundamentos teóricos y metodológicos y aplicación al caso peruano*. Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.

[https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/Libro\\_evaluacion\\_impacto\\_aristidesvara.pdf](https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/Libro_evaluacion_impacto_aristidesvara.pdf)

