

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



LA ASOCIATIVIDAD Y EL TERRITORIO COMO FACTORES DE ÉXITO DE
LOS NEGOCIOS RURALES EN EL PROYECTO HAKU WIÑAY/NOA
JAYATAI, EN CAJAMARCA, 2014 – 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DEL DESARROLLO
ECONÓMICO LOCAL

AUTOR

Carlos César Saucedo Calderón

ASESOR

Mg. Carlos Torres Hidalgo

LIMA – PERÚ

2018

RESUMEN

El Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai se ha venido ejecutando en los distritos inmersos en extrema pobreza de las localidades de Chalamarca, Namora y Condebamba de la región Cajamarca, considerando el mapa de pobreza y extrema pobreza de FONCODES, además de considerar atender a los usuarios beneficiarios del programa JUNTOS. La modalidad de organización para la administración física y financiera de los recursos económicos designados, es a través de los núcleos ejecutores, que cuenta con el asesoramiento de un coordinador del Núcleo, además de los talentos locales denominados Yachachiq (el que sabe y enseña), que brinda el soporte técnico, organizacional y de gestión, para mejorar las condiciones de intervención en la zona. Por lo que la Gerencia Social, brindara las mejoras estrategias en la gestión de los recursos del Estado a través de la ejecución del Proyecto , buscando la eficiencia y eficacia de la intervención, considerando aplicar las mejores estrategias que brinden a los usuarios desarrollar y fortalecer sus capacidades, así como el aprovechamiento de sus recursos con un enfoque de desarrollo económico local y territorial; por lo que la generación de oportunidades económicas a través de los grupos de emprendimientos, buscando consolidarlos como grupos líderes, tendrá en consideración brindar todo el soporte técnico necesario a los usuarios que les permita la identificación y ejecución de sus ideas de negocios, resultando una estrategia rentable y sostenible en la generación de ingresos económicos y de trabajo digno, con en el aprovechamiento de los recursos naturales a través de la generación y adopción de tecnologías prácticas y de fácil aplicación, que se relaciona con la buena asistencia técnica especializada y el nivel de educación de los usuarios. Las autoridades locales, además, juegan un importante rol en la articulación de los actores que intervienen en un territorio, ayudando a evitar la duplicidad de actividades.

Palabras clave:

Territorio, Emprendimiento Rural, asociatividad, desarrollo económico local, grupos líderes, autoridad local.

ABSTRACT

The Haku Wiñay / Noa Jayatai project has been carried out in the districts immersed in extreme poverty in the towns of Chalamarca, Namora and Condebamba in the Cajamarca region, considering the FONCODES map of poverty and extreme poverty, in addition to considering serving the users beneficiaries of the JUNTOS program. The organization modality for the physical and financial administration of the designated economic resources is through the executing nuclei, which has the advice of a nucleus coordinator, in addition to the local talents called Yachachiq (the one who knows and teaches), that provides technical, organizational and management support to improve the conditions of intervention in the area. Therefore, the Social Management will provide the best strategies in the management of State resources through the execution of the project, seeking the efficiency and effectiveness of the intervention, considering applying the best strategies that provide users to develop and strengthen their capacities, as well as the use of its resources with a focus on local and territorial economic development; Therefore, the generation of economic opportunities through the entrepreneurial groups, seeking to consolidate them as leading groups, will take into consideration providing all the necessary technical support to users that allows them to identify and execute their business ideas, resulting in a strategy profitable and sustainable in the generation of economic income and decent work, with the use of natural resources through the generation and adoption of practical and easy-to-apply technologies, which is related to good specialized technical assistance and the level of user education. Local authorities also play an important role in the articulation of the actors that intervene in a territory, helping to avoid duplication of activities.

Keywords:

Territory, Rural Entrepreneurship, associativity, local economic development, leading groups, local authority.

Índice	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN	11
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Objetivo General.....	15
1.3. Justificación	16
CAPÍTULO II: Marco Conceptual.....	18
2.1. Marco contextual social y normativo	18
2.1.1. Contexto Social.....	18
2.1.2. Contexto normativo	21
2.1.3. Síntesis de Investigaciones relacionadas.	22
2.2. Marco Teórico.	23
2.2.1. Documentos de consenso:.....	23
2.2.1.1. Conceptos.	26
CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1. Estrategia Metodológica.....	28
3.2. Diseño muestral	28
3.3. Variables e indicadores	29
3.4. Unidades de análisis alineadas a las variables.....	31
3.5. Fuentes de información alineada a las unidades de análisis y variables.	31
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación alineadas a las fuentes.	31
3.7. Procedimientos de información	32
3.7.1. Procedimiento de levantamiento de datos.....	32
3.7.2. Procedimiento de procesamiento de datos.....	32
3.7.3. Procedimiento de análisis de información (indicadores y triangulación).....	33
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS.....	34
4.1. La asociatividad y el involucramiento de los representantes de negocios líderes; así como el territorio en el desarrollo de los emprendimientos rurales para el Desarrollo Económico Local y Territorial. ..	34

4.1.1. Asociatividad e involucramiento en el desarrollo de los emprendimientos rurales.....	34
4.1.2. Percepciones y expectativas de los grupos de intereses líderes y competentes dentro de un territorio.....	60
4.1.2.1. Percepción del usuario respecto al financiamiento del Proyecto... ..	60
4.1.2.2. Percepción del usuario sobre la asistencia técnica del Proyecto... ..	60
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
5.1. Conclusiones.....	62
5.2. Recomendaciones.....	63
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	64
6.1. Título de la propuesta	64
6.2. Descripción de la propuesta	64
6.2.1. Concientización y sensibilización	65
6.2.2. Estrategias de canales de distribución.....	71
6.2.3. Ubicación del punto de venta	71
6.2.4. Objetivos	72
6.2.5. Descripciones de las acciones (componentes) correctivas	72
6.2.6. Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva	76
6.2.7. Organización.....	76
6.2.8. Recursos de implementación y operación	76
6.2.9. Anexos de la propuesta	77
ANEXOS	81
BIBLIOGRAFÍA	82

Listado de siglas.

MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
NEC	Núcleo Ejecutor Central
NE	Núcleo Ejecutor
PRONAA	Programa Nacional de Apoyo Alimentario
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ES	EXCLUSION SOCIAL
DEL	Desarrollo Económico Local
MARENASS	Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
FIDA	El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
RdC	Rendición de Cuentas
PIB	Producto Interno Bruto
CLAR	Comité Local de Asignación de Recursos
AGRORURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
IDH	Índice de Desarrollo Humano
ILO	Organización Internacional de Trabajo

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor, Magister Carlos Torres Hidalgo por ser paciente y brindar sus conocimientos.

A los emprendedores y emprendedoras de los distritos de Chalamarca, Namora y Condebamba, parte dinámica de la economía de las provincias de Chota, Cajamarca y Cajabamba, a los gobiernos locales de estas tres municipalidades y al personal de FONCODES Cajamarca.

A mi supervisora Ing. Rosa Ortiz Ortiz y al Ing. Eleuterio Marrufo, colegas y amigos, quienes me alentaron a continuar y terminar este importante estudio de Maestría, a ellos mi especial gratitud.

A mis queridos padres, Luis y Alicia y a mis hermanas Socorro, Nélica y Marlyta y hermanos Edgardo y Wilder. A Dios, por ser inspiración y soporte espiritual, para asumir el reto de plantear una alternativa de desarrollo local, que contribuya al bien estar de los más necesitados de la zona rural.

DEDICATORIA

La presente tesis dedico a Dios y su Espíritu Santo, mi soporte espiritual, quienes han sido mi guía, motivación y soporte para poder concluir la Maestría, a pesar de las dificultades que se presentaban.

A mi familia, quienes son mi soporte emocional, a mis padres quienes me inculcaron valores y perseverancia para continuar fortaleciéndome como profesional, a mis hermanas y hermanos, que a través de sus consejos me ayudan a lograr mis objetivos, sin rendirme a pesar de las dificultades, y ser ejemplo de superación para mis sobrinos y sobrinas.

INTRODUCCIÓN

El Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, es parte del cambio de la intervención de FONCODES, que en el año 1991 fue creado como “Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social mediante el Decreto Legislativo N° 657 el 15 de agosto de 1991. Esta experiencia se basa en el modelo de intervención de acuerdo a la experiencia del Proyecto “MARENASS en el corredor Puno Cuzco”. La consideración de mejorar la organización de la población, resalta la conformación de los “Núcleos Ejecutores Locales” con capacidad de ejecución de presupuesto y contrato de agentes, que por sus características permite ser una estrategia de intervención dinámica evitándose la burocracia, permitiendo a la población ser representada y a la vez permitir su participación en la decisión que se considere importante para la organización.

El Proyecto Haku Wiñay /Noa Jayatai, pone en relevancia el incremento de los recursos económicos a través del fortalecimiento de las capacidades productivas, a pesar de desarrollarse en una agricultura parcelaria.

La presente tesis busca acercar los aspectos relevantes que ayuden a brindar la sostenibilidad de los Negocios Rurales financiados por FONCODES, que fueron elegidos por la metodología de fondos concursables y seleccionados por el Comité local de asignación de recursos (CLAR), analizando aspectos como características de las cadenas productivas, asociatividad, negocios líderes y las potencialidades de los recursos con los que cuenta un territorio, para el desarrollo económico local y territorial, de los distritos de Chalamarca, Namora y Condebamba, en la región Cajamarca.

Los aspectos encontrados resaltan con el bienestar de las familias, a través de la rentabilidad de los emprendimientos rurales, pero aun así se ha encontrado aspectos que han causado el fracaso y desintegración de los grupos de negocios.

La tesis será de utilidad en la mejora de la selección e implementación de los Negocios Rurales, en los distritos donde interviene FONCODES, buscando involucrar dinámicamente al Gobierno Regional y a los gobiernos locales, para una mayor articulación interinstitucional y social, para brindar mejores oportunidades de desarrollo para las familias, aprovechando el potencial de sus recursos y las ventajas comerciales de sus territorios. La investigación es de tipo mixta (cualitativa – cuantitativa).

La tesis está dividida en 6 capítulos. En el primer capítulo se menciona el problema, la justificación y además se menciona a los objetivos que conlleva a la investigación, el

segundo capítulo presenta el marco conceptual, que muestra el contexto social y normativo, conjuntamente con la síntesis de investigaciones relacionadas, y en el Marco conceptual se menciona a los principios que se interrelacionan para el desarrollo económico.

El tercer capítulo se centraliza en el diseño de la investigación. El cuarto capítulo presenta los resultados y hallazgos, que están sustentados en base a la información recogida de campo, a través de la aplicación de entrevistas semiestructuras a 03 funcionarios de las municipalidades distritales de Chalamarca, Namora y Condebamba, así como la aplicación de un cuestionario dirigido a los beneficiarios de los Emprendimientos Rurales Líderes y Coordinadores Técnicos de los NEC, que están ubicados en los distritos de Chalamarca, Namora y Condebamba, provincia de Cajamarca – Cajamarca, y además se ha considerado a los Supervisores de la Unidad Territorial FONCODES- Cajamarca; incluyendo la revisión, análisis e interpretación de la documentación generada durante la ejecución del Proyecto , sin dejar de lado los enfoques teóricos, fortaleciéndose con el respaldo de los entrevistados respetando sus opiniones de manera imparcial.

El quinto capítulo se detalla las conclusiones y recomendaciones para la implementación del Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai en los distritos donde tiene intervención FONCODES. Finalmente, el sexto capítulo propone la propuesta de solución PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN EN ASOCIATIVIDAD A LOS USUARIOS EN LAS ZONAS DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO HAKU WIÑAY/ NOA JAYATAI PARA LOGRAR EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y TERRITORIAL.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Es cada vez más difícil llegar a quienes todavía viven en situación de pobreza extrema, dado que con frecuencia se encuentran en contextos frágiles y zonas remotas. El acceso a la buena educación, atención de salud, electricidad, agua salubre y otros servicios fundamentales sigue estando fuera del alcance de muchas personas, a menudo por razones socioeconómicas, geográficas, étnicas y de género (Banco Mundial, 2018)¹.

Uno de estos indicadores, contruidos a partir del indicador de ingresos más los componentes de vida y educación, es el Índice de Desarrollo Humano (IDH) para los distritos del Perú... “La exclusión social a diferencia de la pobreza es multidimensional y existe exclusión en aspectos económicos, sociales, políticos, culturales, etc.”².

La **Exclusión Social** (ES) se puede definir como una situación de carencia relativa (en aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, etc.) que tiene determinado grupo poblacional frente a otro, pero que incorpora a su vez la valoración de dicho grupo a esa situación concreta. En otras palabras, su carencia se pondera con la importancia que le dan o no a la misma³.

El desafío es integrar mejor a los pequeños agricultores en los mercados para que puedan fortalecer el sector agrícola. La experiencia muestra que cuando el sector agrícola de un país no es competitivo, se depende más de las importaciones y menos de la reducción de la pobreza impulsada por la agricultura en las zonas rurales.

Las Pymes de agronegocios son fundamentales para vincular a los pequeños productores con los mercados nacionales, satisfacer la demanda de alimentos y crear puestos de trabajo en el futuro⁴.

La Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social del MIDIS (Ministerio de Inclusión

¹ Banco Mundial. 2018. Pobreza. Consulta 20 de julio de 2018 <http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>

² INEI. Instituto Nacional de Estadística e informática. 2014. Exclusión Social en el Perú: Hacia una Nueva Política Social. Consulta 20 de julio de 2018 <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/03-exclusion-social.pdf>

³ Figueroa, Carlos. 2007. Sin. Cero en economía. Análisis, Discusión y propuestas de Política Social, Ambiental y Desarrollo. Consulta 20 de julio de 2018. <https://cdfa.wordpress.com/2007/06/04/exclusion-social-en-el-peru/>

⁴ Banco Mundial. 2018. Pobreza. Consulta 20 de julio de 2018 <http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>

y Desarrollo Social) define la Inclusión Económica como el proceso que conduce a ampliar las oportunidades económicas para las familias en territorios de alta pobreza, y de esa manera, incrementar el ingreso autónomo de los hogares bajo un enfoque de desarrollo rural territorial.

A partir del año 2012, FONCODES con el Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai reorientó su rol hacia a la generación de oportunidades económicas; aplicando siempre el Núcleo Ejecutor como modalidad de ejecución que permite la participación directa de la comunidad, así como la transparencia y agilidad en la gestión de los Proyectos y sus procesos.

En el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social, en particular el eje 4 - inclusión económica, considera que las intervenciones articuladas en este eje permitirán que los hogares en zonas de pobreza y exclusión eleven su productividad e incrementen su capacidad de generar ingresos autónomos⁵.

El origen del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai se encuentra en las importantes medidas tomadas por el gobierno peruano en el año 2011, que en conjunto constituyeron una reorganización y reorientación total de los programas sociales. Al centro de este proceso de cambios se encuentra el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), creado por la ley N° 29792 del 19 de octubre del 2011, con la finalidad de “mejorar la calidad de vida de la población, promoviendo el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el desarrollo de capacidades, en coordinación y articulación con las diversas entidades del sector público, el sector privado y la sociedad civil” (Art. 5), siendo sus competencias: (a) el desarrollo social, la superación de la pobreza y la promoción de la inclusión y equidad social, y (b) la protección social de poblaciones en situación de riesgo, vulnerabilidad y abandono.

(Art.4) ... En las disposiciones complementarias de esta ley se establece que se adscriben al recién creado MIDIS los siguientes programas: Juntos-Programa Nacional de Apoyo a los más Pobres; PRONAA-Programa Nacional de Apoyo Alimentario; Pensión 65; Cuna Más (creado sobre la base de Programa Nacional Wawawasi), y FONCODES, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social⁶.

⁵ MIDIS. s/f. ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL INCLUIR PARA CRECER. consulta 20 de julio de 2018.
<http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/estrategianacionaldedesarrolloeinclusinsocialincluiparacrecer.pdf>

⁶ FONCODES.
2016 La Experiencia del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai. Consulta 20 de julio de 2018
<http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/Proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

Es notable la realidad de Cajamarca, que siendo considerada una región minera, de acuerdo al INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), manifiesta una realidad preocupante que se mantiene, desde hace diez años, en cuanto a la situación de Cajamarca. En el estudio, el INEI analizó cifras desde el 2007 y Cajamarca está ubicada al menos entre los dos primeros grupos de regiones con los niveles de pobreza monetaria más elevados⁷.

Si bien, con el pasar de los años dicho porcentaje ha ido disminuyendo (con intervalos entre el 65,2% y 71,1% en 2007 a 43,8% y 50,9% en 2016), es la primera vez que ocupa el primer grupo sin la presencia de otra región. Así, en 2017, en el primer nivel con incidencia de pobreza más alta, que fluctúa entre 43,1% y 52,0%, está Cajamarca.

Lo mismo ocurre dentro del indicador de "pobreza extrema" para el año 2017. El primer grupo lo integra Cajamarca con una tasa de pobreza extrema entre 13,5% y 20,5%. De esta forma, le siguen Amazonas, Huancavelica, Loreto y Puno (entre 13,5% y 20,5%); Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Junín, Pasco y Piura (4,7% y 6,5%). En tanto, Arequipa, Ica, Lambayeque, Madre de Dios, Moquegua, Provincia Constitucional del Callao, Provincia Lima, Región Lima, Tacna y Tumbes son las regiones que tienen las tasas más bajas de pobreza extrema.

De octubre - 2012 a julio - 2016, con el Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai se tiene 963 Proyectos desarrollados, 107,454 hogares usuarios en comunidades de la sierra y selva, 427 millones 342 mil 892 soles invertidos.

En "promoción de negocios rurales Inclusivos" se organizaron 364 concursos de negocios, a los cuales se han presentado 5,154 ideas de emprendimientos. En los concursos realizados 4 mil 039 perfiles de negocios fueron premiados, en los que participaron más de 17 mil 500 usuarios, para esto FONCODES destinó más de S/27 millones⁸.

En el contexto descrito, de esta investigación se apuntará a responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el rol de la asociatividad y el involucramiento de los representantes de negocios líderes; así como el territorio en el desarrollo de los

⁷ Diario Correo.

2018 INEI: Cajamarca registra más del 50% de pobreza monetaria. Consulta 20 de julio de 2018 <https://diariocorreo.pe/peru/inei-cajamarca-pobreza-monetaria-inei-815227/>

⁸ MIDIS.

2017. ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL INCLUIR PARA CRECER consultado el 20 de julio del 2018, en:

<http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/estrategianacionaldedesarrolloeinclusinsocialincluirparacrecer.pdf>

emprendimientos rurales para el DEL (Desarrollo Económico Local) y Territorial, como parte de la intervención del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai?

Para dar respuesta a la misma se investigará las bases, los procesos, los resultados y los actores, orientado en el análisis económico perteneciente a la línea de Proyectos productivos, que concentra la mayor cantidad de recursos invertidos por FONCODES.

Se buscará conocer los efectos que tiene la intervención del Proyecto, respondiendo preguntas específicas como: ¿Cuánto influye la asociatividad y el involucramiento de los representantes de negocios líderes; así como el territorio en el desarrollo de los emprendimientos rurales para el DEL y Territorial?, ¿Cuáles son los procesos y metodologías utilizados en la implementación de los emprendimientos rurales y la asociatividad de los negocios rurales con mayores oportunidades de inserción en las cadenas de valor dentro de un territorio?, ¿Cuáles son los resultados en términos de mejora de ventas e ingresos de los emprendimientos rurales incorporados a la cadena de valor?, ¿Cuáles son las percepciones y expectativas de los grupos de intereses líderes y competentes dentro de un territorio?, ¿Cómo ayudara una propuesta aplicativa en la implementación de procesos de desarrollo económico territorial a través del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai?.

En tal sentido la investigación abordara la experiencia del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, en los distritos del departamento de Cajamarca, como parte de la política social del Estado de "**Incluir para crecer**", considerando el desarrollo económico local, como parte importante en el desarrollo de las familias en condición de pobreza y extrema pobreza.

o **Ámbito de la investigación:** la investigación se ubica en tres distritos de Cajamarca, los cuales son: Namora, Condebamba y Chalamarca, durante los años 2014 a 2016.

Considerando el Desarrollo Económico Local, como parte de inclusión económica de las familias, centra la experiencia en los factores, que ayuden a permitir a las familias asociarse, permitiéndoles viabilizar y gestionar los recursos de sus territorios, así como permitir sacar ventaja del territorio en donde se desarrolla los emprendimientos, buscando generar recursos económicos sostenibles; sin olvidar la importancia de la participación de líderes comunales es de interés, así como el involucramiento de los gobiernos locales.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General.

Conocer el rol de la asociatividad y el involucramiento de los representantes de negocios líderes; así como el territorio en el desarrollo de los emprendimientos rurales para el DEL9 y Territorial, identificando los procesos y metodologías utilizados en la implementación de los emprendimientos rurales y la asociatividad de los negocios rurales con mayores oportunidades de inserción en las cadenas de valor dentro de un territorio, analizando los resultados en términos de mejora de ventas e ingresos de los emprendimientos rurales incorporados a la cadena de valor, valorando las perspectivas y expectativas de los usuarios que les permita ser más competentes territorialmente, con la finalidad de formular una propuesta aplicativa en la implementación de los procesos de desarrollo económico territorial a través del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai.

1.2.2. Objetivos específicos: a continuación se mencionan los siguientes objetivos específicos:

- a. Examinar la asociatividad y el involucramiento de los representantes de negocios líderes; así como el territorio en el desarrollo de los emprendimientos rurales para el Desarrollo Económico Local y Territorial.
- b. Identificar los procesos y metodologías utilizados en la implementación de los emprendimientos rurales y la asociatividad de los negocios rurales con mayores oportunidades de inserción en las cadenas de valor dentro de un territorio.
- c. Examinar los resultados en términos de mejora de ventas e ingresos de los emprendimientos rurales incorporados a la cadena de valor.
- d. Conocer las percepciones y expectativas de los grupos de intereses líderes y competentes dentro de un territorio.
- e. Generar una propuesta aplicativa para la implementación de procesos de desarrollo económico territorial a través del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai.

⁹ DEL. Desarrollo Económico Local

1.3. Justificación

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), considera que “El estímulo y la consolidación del emprendimiento rural es uno de los componentes del desarrollo territorial más importante a la hora de abordar los problemas económicos de las comunidades rurales [...]”¹⁰.

El Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai – conocido como Haku Wiñay para la sierra y Noa Jayatai para la selva, en ambos significa “Vamos a Crecer”, es un programa que se ejecuta a través del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), que se implementa en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social del MIDIS, que considera cinco ejes estratégicos en el ciclo de vida; es así que el Proyecto se desarrolla dentro del Eje 4 de Inclusión Económica, considerando que las intervenciones articuladas en este eje permitirán que los hogares en zonas de pobreza y exclusión eleven su productividad e incrementen su capacidad de generar ingresos autónomos¹¹.

Entender los factores para el desarrollo de las economías en situación de subsistencia, es poner en valor los recursos locales a través de los negocios rurales, donde se valora a la iniciativa de los usuarios y además permite ser modelo de desarrollo local en las zonas en condición de extrema pobreza; así mismo muestra la importancia de la asociatividad y su repercusión en el desarrollo económico local y territorial de los distritos, además de ser factor de éxito en la administración de los recursos económicos frente a la administración pública tradicional y burocrática.

La relación de la investigación con la Gerencia Social, está basada en el fortalecimiento de las capacidades de los agentes inmersos en la ejecución del Proyecto, en búsqueda de ser más eficientes y eficaces en la intervención de la política de Estado, en el uso de recursos públicos para el bien estar de las poblaciones vulnerables de las zonas materia de la investigación.

Por lo que el campo de la Gerencia Social, permite desarrollar las estrategias necesarias que ayudan a mejorar las condiciones de intervención, utilizando el diálogo, valores éticos y morales, considerando la búsqueda constante de la concertación, generando espacios de participación de los actores locales. Por lo que, a través de la Gerencia Social, se busca

¹⁰ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 2016. Plataforma de Territorios Inteligentes. Consulta 06 de junio de 2016.
<http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/introduccion/es/>.

¹¹ Ministerio de Inclusión social (MIDIS)
s/f Estrategia Nacional de Desarrollo E Inclusión Social Incluir para Crecer. Consulta 20 de julio de 2018
<http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/estrategianacionaldedesarrolloeinclusinsocialincluirparacrecer.pdf>

orientar el beneficio colectivo de las comunidades en intervención, a través de la participación de la sociedad civil y el Estado, en una manera más dinámica, frente a una gestión pública tradicional.

En la experiencia desarrollada dentro del DEL y Territorial, la Gerencia Social, se muestra en sus tres ejes: generación de capital social y el empoderamiento, desarrollo organizacional y la utilización de las herramientas de gestión, necesarias para que una organización encuentre el ritmo de cogestión que ayude a brindar una gobernabilidad más efectiva del territorio.

Considerando además que la experiencia está dentro del Desarrollo Económico Territorial, se muestra como la búsqueda de potenciar las cualidades del espacio de intervención, no solo aprovechando sus recursos naturales, sino además del desarrollo organizacional, haciendo frente al “oportunisto” y que permita generar actividades sostenibles.



CAPÍTULO II: Marco Conceptual

2.1. Marco contextual social y normativo

2.1.1. Contexto Social.

Los alcaldes cumplen en los territorios un rol importante en la gestión de recursos para sus localidades a través del aprovechamiento de la descentralización de los recursos; uno de los roles que desarrollan las autoridades locales, es brindar las condiciones adecuadas para la intervención de los programas sociales, que ayuden a las políticas sociales del Estado a vincularse con la población.

Es notable la importancia que se está considerando a la capacidad de concertación entre el sector público y privado, ya que permite desarrollar canales adecuados de comunicación para la participación de los más necesitados; por lo que los gobiernos locales deben desarrollar la cultura de organización en los pobladores, para generar condiciones para el desarrollo de capacidades asociativas y productivas, que permita contar con talentos locales y líderes, que ayuden a generar oportunidades económicas.

La débil gestión de los procesos de la Gerencia Social, en la articulación de los gobiernos locales, como gobierno local y regional, no permite sincerar las estrategias de lucha contra la pobreza, repercutiendo en percepciones negativas que desarrollan los pobladores en relación a las autoridades locales, por lo que si la pobreza aún persiste, no es por la falta de políticas sociales que se plantea a través de los programas sociales, sino más bien, puede depender de la insuficiencia en la intervención del programa, que se ve reflejado en la poca eficacia y efectividad o en todo caso por estar mal dirigidos.

La lucha contra la pobreza, resalta como fin último, tal como lo manifiesta Louise Arbour (2006) en su mensaje por el día de los derechos humanos: “En este Día de los Derechos Humanos reafirmamos que vivir libres de carencias es un derecho y no simplemente un problema de compasión”, es por eso que se puede entender la importancia de las autoridades en la lucha contra la pobreza y la generación de oportunidades en igual de condiciones que permita a las poblaciones en condiciones vulnerables, la oportunidad de poder salir de esta condición, que no solo los derechos humanos condenan sino también el sentido común de la conciencia, sin permitir que el credo, la religión, cultura, sean factores que intervengan y direccionen los resultados.

“El año 2015, el 21,8% de la población del país se encontraba en situación de pobreza monetaria al tener un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo

(compuesto por alimentos y no alimentos)", indicó el INEI.

Según la Encuesta Nacional de Hogares, la mayor reducción de la brecha de pobreza se observó en la región Sierra que pasó de 9,7% en el 2014 a 9,0% en el año 2015, seguido por la región Costa de 3,1% a 2,8%; en tanto que en la Selva se mantuvo estable en 7,7%"¹².

Considerando la ubicación de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en su reporte del 2015, el "departamento de Cajamarca presenta una pobreza extrema en el intervalo de 16.6% a 23.9%; en tanto que más del 50% de la población de Cajamarca son pobres"¹³.

Otro factor que interviene, es el factor social con sus características culturales y sociales, por lo que dificulta atender las necesidades de todos, en territorios extensos y con familias desorganizadas.

Considerando mejorar la organización de la población, resalta la conformación de los "Núcleos Ejecutores Locales"¹⁴ con capacidad de ejecución de presupuesto, contrato de agentes, pero sin embargo está regido por un tiempo, que por sus características permite ser una estrategia de intervención dinámica evitándose la burocracia, permitiendo a la población ser representada y a la vez permitir su participación en la decisión que se considere importante para la organización.

El Proyecto Haku Wiñay / Noa Jayatai, se ha venido ejecutando en la región Cajamarca, sirviendo como un sesgo en la centralización de los recursos; esto debido a la manera de intervención, ya que permite que las autoridades y los ciudadanos, sean actores dinámicos en la ejecución, además permite mejorar las condiciones de organización, factor relevante en el acceso a mercados a través de las cadenas productivas de los territorios, esto frente a la "inadecuada organización económica del territorio, que dificulta la articulación de sus mercados potenciales y la conformación de "ejes" o "corredores" de desarrollo en una escala económica y socialmente sostenibles"¹⁵.

¹² EL COMERCIO:

2016. El Comercio: Pobreza retrocedió en 9 puntos porcentuales entre 2011-2015. Consulta 05 de agosto de 2016
<http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-cayo-9-puntos-porcentuales-entre-2011-2015-noticia-1896136>

¹³ DIARIO GESTION: Cajamarca es el departamento con mayor extrema pobreza del Perú, según el INEI. Consulta 05 de agosto 2016. <http://gestion.pe/economia/cajamarca-departamento-mayor-extrema-pobreza-peru-segun-inei-2159183>

¹⁴ Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES)

s/f NÚCLEO EJECUTOR. Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social, FONCODES de Perú. Consulta 10 de agosto de 2016. www.oas.org/udse/wesiteold/Peru-redsocial.doc

¹⁵ Lizárraga Bobbio, Raúl Arnaldo.

2010. "Descentralización y Regionalización en el Perú; Hacia una nueva Economía y un nuevo

Estos avances en los cambios en las distribuciones de los bienes, presenta ventajas, que permite brindar oportunidades a los propios usuarios tomar la iniciativa de participación, decisión y responsabilidad en la toma de estrategias que ayuden a mejorar la calidad de vida de sus hogares.

El Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, es parte del cambio de la intervención de FONCODES, que en el año 1991 fue creado como “Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social mediante el Decreto Legislativo N° 657 el 15 de agosto de 1991”¹⁶.

Por lo que su adscripción al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), se ha debido a la nueva orientación de la nueva política social del Estado, por lo que el rol de invertir en infraestructura, cambia al desarrollo económico local, a través del fortalecimiento de las capacidades de los pobladores, así como en la articulación con los gobiernos locales, a través de convenios, esto con la finalidad de generar oportunidades para las poblaciones en condiciones de extrema pobreza, desarrollando el fortalecimiento de asociaciones con emprendimientos rurales, que generen ingresos económicos y empleo digno.

Si bien el modelo de intervención del Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai ha cambiado la metodología de intervención en las localidades; esta experiencia se basa en el modelo de intervención, que tiene como experiencia al Proyecto “MARENASS en el corredor Puno Cuzco”, en convenios entre FONCODES y FIDA¹⁷, es notorio la experiencia en el desarrollo de la mujer, que por temas de cultura y exclusión social, no ha permitido a la mujer participar del desarrollo económico y social, por lo que ha desarrollado estrategias con la finalidad de poder educar a las mujeres en el tema de educación financiera, incentivando el ahorro como medio de soporte frente a necesidades no previstas.

En el tema de la asociatividad existe como factor de limitación a la desconfianza, tal como lo menciona la FAO¹⁸ al considerar que “sin confianza no se logrará el éxito de las

Estado”. Consulta 05 de agosto de 2016.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/806D3EE806C64001052579180072C562/\\$FILE/v_de_scentralizacion_y_regionalizacion_en_el_peru.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/806D3EE806C64001052579180072C562/$FILE/v_de_scentralizacion_y_regionalizacion_en_el_peru.pdf)

¹⁶ Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) FONCODES: Reseña. Consulta 05 de agosto 2016 <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/nosotros/nosotros-resena>

¹⁷ Palma, Luis

s/f El Proyecto Desarrollo del Corredor Puno Cusco: “Facilitando accesos y generando oportunidades para superar la pobreza rural”. Consulta día 05 de agosto de 2016.

<https://studylib.es/doc/595281/el-Proyecto-desarrollo-del-corredor-puno-cusco--%E2%80%9Cfacilitando>

¹⁸ Palma, Luis.

s/f El Proyecto Desarrollo del Corredor Puno Cusco: “Facilitando accesos y generando oportunidades para superar la pobreza rural”. Consulta día 05 de agosto de 2016. <http://preval.org/files/EI%20Proyecto%20Desarrollo%20del%20Corredor%20Puno%20Cusco.doc>.

organizaciones”, ni podrá acceder a mercados más allá de los locales, puesto que no habrá confianza con los posibles demandantes de los productos, por lo que la capacidad de negociación será limitada.

A comienzos de 2009 y hasta finales de junio de 2013, se implementó en el Perú el Programa Conjunto Industrias Creativas Inclusivas en los distritos de Ayacucho, Cuzco, Puno y Lambayeque¹⁹, como iniciativa en la lucha contra la pobreza, a través del desarrollo o inclusión a mercados, que permitan la sostenibilidad de los recursos económicos.

Por lo que se puede entender que el proceso de aprendizaje ha sido largo, pero con la suficiente experiencia para poder poner en práctica este Proyecto, a nivel micro, considerando al hogar como unidad de atención y base para el desarrollo local, considerando, además, las capacidades de poder hacer las actividades en armonía con el medio ambiente.

2.1.2. Contexto normativo

Considerando a la Constitución Política del Perú, donde se manifiesta en el “Artículo 2°.- Toda persona tiene derecho: 1. A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece”²⁰.

Sumado a la base legal con la que cuenta los apoyos sociales, representados en su Ministerio de Desarrollo e Inclusión Económica, se tiene en consideración:

- ✓ La Ley N° 29792- Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e inclusión Social – MIDIS²¹
- ✓ Decreto Supremo N° 011-2012 MIDIS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social- MIDIS²².
- ✓ Resolución Ministerial N° 108-2012- MIDIS, que aprueba la Directivas N° 002-2012- MIDIS “Lineamientos para la elaboración y aprobación del manual de operaciones de

¹⁹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2013. Negocios creativos e inclusivos en el Perú. Consulta 05 de agosto de 2016. <http://www.fao.org/peru/programas-y-Proyectos/historias-de-exito/ici/en/>

²⁰ Congreso de la Republica 2009. Constitución Política del País. Consulta 20 de agosto de 2016. <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

²¹ EL PERUANO

2011. Congreso de la Republica Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e inclusión Social. Consulta el 26 de agosto de 2016. http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/Ley_29792_CreacionMIDIS.pdf

²² Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)

2012. Decreto Supremo N° 011-2012 MIDIS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social- MIDIS. Consultado el 25 de agosto del 2016. http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/rof_midis_DS_011_2012.pdf

los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”²³.

- ✓ Resolución N° 02-2012- MIDIS /SG, que aprueba la Directiva N° 001-2012 N° 02-2012- MIDIS /SG, sobre planeamiento y Presupuesto.

La participación de los gobiernos locales, amparados en la Ley Orgánica de Municipalidades, en el Artículo X.- Promoción del Desarrollo Integral²⁴, brinda la oportunidad a los gobiernos locales de ser gestores del desarrollo económico local, considerando la promoción de iniciativa de desarrollo, a través de la gestión y aprovechamiento de los recursos naturales sin agotarlos, puesto que la sostenibilidad debe proporcionar las oportunidades necesarias a las nuevas generaciones, bajo condiciones de igualdad social, en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de la población.

La inclusión como medio de igualdad, no se podría dar como tal, sino se tendría los medios normativos necesarios, por lo que el Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2016, permite desarrollar las mejoras necesarias en el proceso de descentralización; por lo que, a partir del 2003, se inicia el proceso de “transferencia de funciones sectoriales a los Gobiernos Regionales y algunos programas sociales a los Gobiernos Locales”²⁵.

Es necesario mencionar que “El Presupuesto Participativo (PP), el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y la Rendición de Cuentas (RdC)”²⁶, constituyen tres procesos interesantes de participación de los ciudadanos en la consideración de recursos de acuerdo a la necesidad, así mismo ayuda en la planificación de la inversión de una manera ordenada y consensuada.

2.1.3. Síntesis de Investigaciones relacionadas.

Un análisis de los resultados logrados en el Proyecto Haku Wiñay /Noa Jayatai, es la

²³ Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).

2012. Resolución Ministerial N° 108-2012- MIDIS, que aprueba la Directivas N° 002-2012- MIDIS “Lineamientos para la elaboración y aprobación del manual de operaciones de los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Consultado el 20 de agosto del 2016. www.midis.gob.pe/index.php/es/convocatorias-c.../340-directiva-n-02-2012-midis

²⁴ CONGRESO DE LA REPUBLICA

2003. LEY N° 27972, LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES. Lima 06 de mayo del 2003. Consulta el 03 de agosto del 2016. <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>

²⁵ Gobierno del Perú

2012. Presidencia del Consejo de Ministros Secretaría de Descentralización. Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2016, en: http://www2.pcm.gob.pe/Popup_PCM/plandescentralizacion.pdf

²⁶ Gobierno del Perú

2012. Presidencia del Consejo de Ministros Secretaría de Descentralización. Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2016, en: http://www2.pcm.gob.pe/Popup_PCM/plandescentralizacion.pdf

mencionada por Escobal y Ponce (2016) que ponen en relevancia el incremento de los recursos económicos a través del fortalecimiento de las capacidades productivas, a pesar de desarrollarse en una agricultura parcelaria, así como el impacto que se ha tenido en la generación de recursos económicos a través del desarrollo de los emprendimientos rurales, que son una oportunidad en el aprovechamiento de los recursos naturales poniendo en consideración la experiencia de los usuarios, pero aun así, se presenta como limitante la escasa cultura de organización.

Otra circunstancia para desarrollar la tan anhelada inclusión social y económica, es a través de la inclusión financiera como lo sustentan Fort y Andrea (2016), ya que a través de la inclusión financiera, se brinda las condiciones necesarias de inversión de los hogares, desarrollando las microempresas, como los emprendimientos rurales; es así que la ventaja de usar los recursos financieros a través del desarrollo que han tenido desde el año 1997 a la actualidad, ha permitido que usuarios como de los programas sociales, puedan tener la capacidad de poder manejar cuentas bancarias y tarjetas débito, por la ventaja de recibir transferencia de recursos económicos personalmente.

Sin la generación de recursos económicos, a través del fortalecimiento de las capacidades de los hogares rurales en condición de vulnerabilidad, no permite reflejar la reducción de 25% de la pobreza rural en los últimos años, tal como lo mencionan Escobal y Ponce (2016)²⁷, que sostienen que mientras no se realice un trabajo agresivo en el fortalecimiento de las capacidades de los hogares, no se podrá generar recursos económicos y no llegara a ser sostenibles estos esfuerzos.

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. Documentos de consenso:

El País por las características productivas en la generación de recursos económicos, tiene al sector agropecuario como una tercera parte del empleo total y representa alrededor del “8% del Producto Interno Bruto (PIB) y del 9% de las exportaciones totales. La tasa anual de crecimiento del PIB sectorial se ha situado por encima del 4% en los últimos años y en términos de las exportaciones agrarias éstas se han incrementado de US\$ 642,9 millones

²⁷ Escobal, J y Ponce, C.

2016. Análisis & y Propuestas. Combinando programas sociales y programas productivos para enfrentar la pobreza extrema en áreas rurales: la evidencia de Haku Wiñay. Consulta 25 de julio de 2018. <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/boletin32.pdf>

en el 2000 a US\$ 3.164,6 millones en el 2010²⁸.

En la última década el Estado ha generado programas sociales, dirigidas a las poblaciones vulnerables que están en situación de extrema pobreza, sin embargo, por sus “características especiales”²⁹, como la generación de alianzas estratégicas entre las organizaciones de agricultores y los mercados, es necesario fortalecer las capacidades de los productores; además debe considerarse la formalización, así como la adaptación de tecnologías que ayuden a mejorar las capacidades competitivas.

Una característica del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai coincide con la metodología que viene impulsando la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en la asignación de “recursos concursables”³⁰, en apoyo a las políticas sociales del Estado, en favor de los hogares en situación de extrema pobreza, permitiéndoles financiar sus emprendimientos, considerando la viabilidad de sus negocios, que les permita insertarse en la economía a través de los mercados.

Considerar que solo los Proyectos o iniciativas no gubernamentales van a brindar resultados positivos, es aislar el esfuerzo de los actores que intervienen en un territorio como las autoridades locales, que son principales actores de desarrollo económico local; así mismo es necesario contar con la identificación de líderes emprendedores, así como desarrollar la educación necesaria para poder desarrollar y fortalecer las capacidades de los productores.

Por lo que se puede mencionar, que para tener o desarrollar emprendimientos rurales sostenibles y líderes en un territorio, es necesario generar el “estímulo y la consolidación del emprendimiento rural”³¹, puesto que, sin grupos debidamente asociados e involucrados en el proceso de asociatividad, no se puede llegar a contar con negocios líderes, así como con la inserción de productores líderes en un determinado territorio, como parte de desarrollo económico local y territorial.

²⁸ BID. Banco Interamericano de Desarrollo.

2011. Perú apoyará competitividad de pequeños y medianos productores agropecuarios. Consultado el 28 de julio del 2018, en: <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2011-06-10/competitividad-productores-agropecuarios-en-peru%2C9405.html>

²⁹ FAO. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura.

Promoción de emprendimientos rurales en los territorios latinoamericanos. Revisado el 26 de julio del 2018, en: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/promocion-emprendimientos-latinoamericanos/es/>

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura

2012. Inclusión económica y competitividad productiva territorial para familias rurales alto andinas del Perú, consulta el 20 de julio de 2018, en: <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/229879/>

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura

2018. Emprendimientos rurales. Consulta el día 23 de julio de 2018, en: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/introduccion/es/>

Si bien el desarrollo de una actividad productiva se desarrolla en un determinado territorio, se necesita tener en cuenta la “dimensión territorial para el desarrollo del emprendimiento en las comunidades rurales”³², es decir entender el territorio y sus necesidades; el valor del productor como capital humano, muestra la necesidad de mejorar sus capacidades productivas, asociativas y de gestión, que ayuden a mejorar las condiciones de producción en un contexto armónico con el aprovechamiento de los recursos.

Una parte interesante de la manera de intervención del Proyecto es la asistencia técnica personalizada por usuario, considerando que las necesidades no son únicas; además, de considerar la experiencia de los usuarios en la identificación y ejecución de las ideas de negocios buscando la “innovación rural participativa”³³, haciendo partícipes no solo a los usuarios, sino también a los gobiernos locales.

La Organización Internacional de Trabajo (ILO) definen el desarrollo económico local (DEL) como “un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio”³⁴, por lo que se toma como un escenario al territorio donde se desarrolla las actividades económicas, que permitan generar ingresos económicos y generación del empleo.

No se puede hablar o mencionar que las actividades productivas si son rentables, sin antes entender como lineamiento base a los costos de producción de la actividad, como lo menciona Albuquerque (2004), los “bajos costos de producción representan una de las principales ventajas competitivas”³⁵, así mismo es importante la consideración de la innovación tecnológica que permita el mejoramiento de la calidad e incremento de la productividad, que ayude a mantenerse insertados en las cadenas productivas, buscando el fortalecimiento de la organización a través de la gestión eficiente.

³⁰ FAO. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura 2018. Emprendimientos rurales. Consulta el día 23 de julio de 2018, en: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/introduccion/es/>

³¹ FAO. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura 2018. Metodologías y herramientas. Consultado el día 23 de julio del 2018, en: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/innovacion/metodologias-y-herramientas/es/>

³² FAO. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura 2018. Marco general y conceptual. Consultado el día 23 de julio del 2018, en: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/marco-general-conceptual/es/>

³³ Albuquerque, F. 2004. El Enfoque del Desarrollo Económico Local. Consultado el día 23 de julio del 2018, en: http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf

2.2.1.1. Conceptos.

- **Emprendimiento rural.** Es una alternativa en la generación de oportunidades económicas y trabajo decente en un territorio, pero, sin embargo, está sujeta a las características propias del ámbito, considerando la problemática o limitación de recursos, además de los factores sociales, que hacen difícil su desarrollo y sostenibilidad de inserción a las cadenas productivas.
- **Innovación tecnológica.** Si bien se da la mayor importancia al desarrollo tecnológico, no se está considerando el conocimiento como experiencia ganada de los productores, por lo que se podría decir que sin conocimiento no hay dirección a la innovación, además que se debe buscar la diversificación y diferenciación de lo que se tiene en la zona, sin dejar de lado que sin organización y participación familiar sigue siendo un vacío en la idea de desarrollo económico local.

Por lo que la innovación, debe considerar el futuro, buscando constantemente la respuesta a preguntas presentes que resaltan con las necesidades de mejorar los procesos y resultados en la producción de los productos o servicios.

- **Competitividad.** Este término se puede ligar a los costos de producción, es decir, si no se busca la manera de disminuir los costos de producción, no se podrá ofertar la mayor cantidad de productos, claro está sin disminuir la calidad y afectar sectores como la mano de obra, bajo los términos que el mercado necesita,
- **Cadenas de valor.** Si bien en este tema se tiene como actor directo al productor en relación al mercado, es necesario considerar a los actores secundarios, que intervienen en el proceso de la obtención de los productos, pasando desde el productor hasta el mercado, que muchas veces está afectado por el intermediario o en otros por las dificultades de comercialización, por lo que la participación del intermediario se hace necesaria, puesto que permitirá llegar el producto al consumidor final.
- **Asociatividad.** Si bien se considera a la asociatividad desde el punto de vista de organización, es también necesaria considerar desde la estandarización de los procesos productivos.
- **Territorio.** Espacio donde se desarrolla las actividades productivas, así como las interrelaciones sociales con características propias, siendo estas relaciones dinámicas, desde un espacio rural al urbano, que permita a través del aprovechamiento de los recursos, una dinámica en la generación de desarrollo económico sostenible.

- **Desarrollo territorial.** Considerando desde el espacio, así como de las políticas sociales económicas que se generen en un determinado territorio, brindando una interrelación entre los actores locales.
- **Actores locales.** Agentes que intervienen en un determinado territorio, no siempre son locales, como el Estado y el Gobierno Regional, que puede darse en una relación vertical. Estos, pueden ser públicos o privados, relacionándose mediante alianzas estratégicas.



CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Estrategia Metodológica.

Se ha utilizado una estrategia mixta, combinando la investigación cualitativa y cuantitativa. El análisis cualitativo se sustenta en la intervención de múltiples actores, como los alcaldes distritales, supervisores del Proyecto, entre otros, de los cuales interesa conocer sus opiniones y experiencia respecto del logro de objetivos y profundizar en las características del Proyecto; además mediante revisión documentaria, se conocerá información respecto de la ejecución del Proyecto, lo cual permitirá brindar recomendaciones a la selección y gestión de Proyectos productivos de Chacra Emprendedora - Haku Wiñay/Noa Jayatai, de parte de FONCODES.

El análisis cuantitativo servirá para obtener información estadística sobre los efectos del Proyecto en los beneficiarios, concentrándose en lo que corresponde a la productividad de los emprendimientos rurales, generación de empleo e incremento de ingresos, como principales variables a ser comparadas en una base de datos a través del tiempo.

3.2. Diseño muestral

– Universo de la población objetivo.

El universo está compuesto por las asociaciones de los emprendimientos rurales, que involucran a 2295 familias, supervisores de FONCODES y coordinadores de NEC.

– Método de muestreo (probabilístico o muestreo probabilístico).

Para la realización de la investigación cualitativa, la muestra es significativa y el método de muestreo es el probabilístico.

– Tamaño de muestra.

La encuesta se aplicará a una muestra representativa de los pobladores beneficiarios del Proyecto, que integran los grupos de emprendimientos conformados. El tamaño de la muestra se ha determinado aplicando la fórmula para poblaciones finitas:

$$N \text{ (Tamaño de la muestra)} = \frac{4 \cdot N \cdot p \cdot q}{E(N-1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

Donde p^*q son las varianzas, E es el error, n el tamaño de la muestra y N tamaño de la población

$$P= 15$$

$$Q= 85$$

$$E=5\%$$

$$N=648$$

$$n \text{ (tamaño de la muestra)} = \frac{4*648*15*85}{5^2(648-1) + 4*15*85}$$

$$n \text{ (tamaño de la muestra)} = 155$$

Método de selección de los elementos de la muestra. La selección **de la muestra** será por oportunidad y conveniencia.

– **Muestra significativa**

La muestra para la investigación cualitativa estará constituida por tres jefes de Desarrollo Económico de las municipalidades de Namora, Condebamba y Chalamarca de las provincias de Cajamarca, Cajabamba y Chota, respectivamente 06 presidentes de asociaciones, 06 asociados, dos supervisores del Proyecto, tres coordinadores de NEC.

3.3. Variables e indicadores

- **Asociatividad.** Se refiere al involucramiento de los usuarios de los emprendimientos rurales y se operacionaliza por los siguientes indicadores: N° de representantes líderes incorporados" % de emprendimiento nuevos, % de participación en asambleas; % de aportantes de capital.
- **Territorio.** Se refiere analizar las estrategias competitivas y comerciales dentro del ámbito que se ha desarrollado los emprendimientos rurales y se operacionaliza por los siguientes indicadores: Grado de diversificación intersectorial, Grado de diversificación intersectorial, Economías de escala y de alcance, Capacidad de desarrollo tecnológico, Estrategia competitiva dominante.

- **Representación.** Se refiere al nivel de acceso a otros derechos en el trabajo, reivindicando sus intereses en materia de empleo mediante la negociación colectiva y se operacionaliza por el siguiente indicador: Grado de valoración de los usuarios a sus líderes.
- **Negocios Líderes.** Se refiere al cumplimiento de los objetivos marcados, aplicando una estrategia efectiva, la cual ha sido transmitida adecuadamente al equipo y se operacionaliza por el siguiente indicador: Grado de adaptación de la tecnología en la innovación y la gestión de talentos dentro del emprendimiento rural.
- **Involucramiento.** Consiste en analizar el nivel de relación directa e indirecta de los usuarios con la asociación de emprendimientos rurales y se operacionaliza por los siguientes indicadores: % de asistencia a las capacitaciones en relación a lo programado, % de incremento en la productividad del emprendimiento.
- **Procesos.** Consiste en establecer los procedimientos diseñados, que han permitido la implementación de los emprendimientos rurales y se operacionaliza por el siguiente indicador: Número de informes de supervisión aprobados.
- **Metodologías.** Permite analizar la planificación y la gestión de todos los componentes del mismo, en la implementación de los emprendimientos rurales y se operacionaliza por los siguientes indicadores: Número de actividades desarrolladas por el Proyecto Número de capacitaciones recibidas por el usuario.
- **Negocios rurales.** Se refiere al desarrollo de emprendimientos rurales que les ayude a generar recursos económicos y se operacionaliza por el siguiente indicador: N° de Emprendimientos conformados.
- **Mayores oportunidades.** Se refiere a las actividades que se realizan que están dirigidas a fortalecer los activos de las familias, abarcando bienes y capacidades y se operacionaliza por el siguiente indicador: % de variación de ventas promedio anual.
- **Percepciones.** Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia los servicios que brindo el Proyecto y se operacionaliza por el siguiente indicador: Grado de valoración de los beneficiarios respecto a la ejecución del Proyecto
- **Expectativas.** Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia las capacitaciones que brindo el Proyecto y se operacionaliza por el siguiente indicador:

Grado de valoración de los beneficiarios respecto a las capacitaciones brindadas por el Proyecto

3.4. Unidades de análisis alineadas a las variables.

Se ha considerado el análisis del Proyecto Haku Wiñay / Noa Jayatai, ejecutado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), para poder responder las variables e indicadores considerados, para la presente investigación y responder las variables e indicadores planteados, se ha identificado como unidad de análisis a (i) los grupos de emprendimientos, funcionarios de los gobiernos locales, supervisores del Proyecto, (ii) documentos generados por el Proyecto como informes, reporte de ingresos de los grupos.

3.5. Fuentes de información alineada a las unidades de análisis y variables.

Por el rol protagónico en la presente investigación, lo constituyen los grupos de emprendimientos y los documentos, que proporcionan la información necesaria para el tema de investigación.

Se considera como fuentes de información, por el nivel de relevancia, así como fuente primaria las entrevistas, encuestas, recogidas directamente de los grupos de emprendimiento, además de considerar como fuente importante a los usuarios, medios que permita recoger información confiable e irrefutable; en tanto para conocer la realidad de los procedimientos, potencialidades de los territorios de los distritos, características organizativas de las asociaciones, se ha recurrido a los informes, la cual servirá como fuente secundaria del Proyecto .

La búsqueda de la información contemplara la consideración de la metodología propuesta, considerando la información cuantitativa y cualitativa.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación alineadas a las fuentes.

En el proceso de recopilación de datos, se ha utilizado la entrevista de tipo estructurada- por su característica analítica y programada- debido a que ayuda a acercarse mejor a la información; la consideración de utilizar una estructura adecuada, ha permitido orientarse de una manera clara a los objetivos de la investigación. Fue aplicada al supervisor del Proyecto, a los integrantes de las asociaciones de emprendimientos, gerentes de Desarrollo Económico Local de las Municipalidades Distritales de: Chalamarca, Namora, Condebamba.

La otra técnica seleccionada, fue la encuesta que se aplicó a seis asociaciones, seis asociados, dos supervisores del Proyecto, tres coordinadores de NEC.

Para poder comprender la relación entre territorio y los actores, se ha utilizado la observación; y como medio de información, ha sido necesario la revisión documentaria, considerando los informes generados por el Proyecto.

Por lo que para la aplicación de las técnicas ha sido necesario la utilización de instrumentos, como guías de entrevista, el cuestionario y la guía de revisión de documentos, permitiendo aportar con el encuentro de las variables e indicadores, en relación de los objetivos de investigación planteados.

3.7. Procedimientos de información

3.7.1. Procedimiento de levantamiento de datos.

Considerando las necesidades de información con las que se quiere contar, se ha realizado, en primer lugar, la identificación de los instrumentos de medición y/o técnicas que ayuden en la recolección de la información; en segundo lugar, es la aplicación de estos instrumentos, en tercer lugar, es lo relacionado a ordenar la información, que en lo posible se puede codificar ayudando en la selección que permita facilitar el análisis.

Para poder obtener la información necesaria, ha sido importante el nivel profesional del tesista, que se ha involucrado en la ejecución del Proyecto en los distritos en ejecución del Proyecto, que ha permitido involucrarse con los usuarios e integrantes de las asociaciones de emprendimientos rurales, por lo que ha sido necesario crear un clima de confianza mutua, que ayude a aplicar las técnicas y metodología considerada.

3.7.2. Procedimiento de procesamiento de datos.

Considerando que la información en un principio no tenía relación, ha sido necesario considerar la reducción, en una manera sistemática y ordenada, que permita su análisis de una manera entendible, siempre resguardando la calidad de la información.

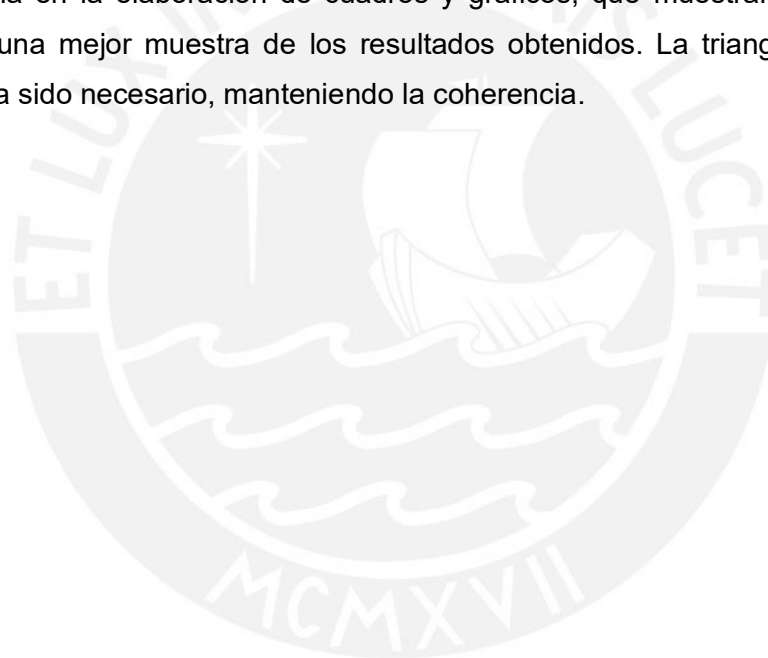
Ha sido necesario desarrollar actividades en la recolección de la información a través de las encuestas, como las reuniones programadas con las asociaciones y usuarios; sin embargo, con las entrevistas a los supervisores, autoridades, han sufrido variación, debido a sus labores, pero gracias a la predisposición de ellos, se ha podido desarrollar la actividad.

La observación en la generación de la información ha sido importante, debido que ha permitido comprender la relación entre los actores locales, además de la relación de estos, con su territorio.

La utilización en el ordenamiento sistemático y con el mayor detalle necesario, ha sido a través de la hoja Excel, que ha permitido ordenar de manera cronológica la información, el poder contar con un archivo digital, seleccionando los documentos, de acuerdo a las necesidades, por cada distrito.

3.7.3. Procedimiento de análisis de información (indicadores y triangulación).

Teniendo en consideración la relación que debe existir entre las variables y los objetivos específicos, ha sido necesarios ordenar las respuestas, para lo cual el Ms Excel, ha sido de importancia en la elaboración de cuadros y gráficos, que muestran los porcentajes, ayudando a una mejor muestra de los resultados obtenidos. La triangulación entre los resultados, ha sido necesario, manteniendo la coherencia.



CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

4.1. La asociatividad y el involucramiento de los representantes de negocios líderes; así como el territorio en el desarrollo de los emprendimientos rurales para el Desarrollo Económico Local y Territorial.

La metodología de intervención del Proyecto en los distritos de Chalamarca, Namora y Condebamba, ha sido involucrar a los usuarios, a través del acompañamiento técnico, que les permita plasmar sus ideas en un plan de negocios, considerando experiencia, contra partida, costos de producción, análisis (aunque no a profundidad) del mercado y la competencia de la idea de negocio.

Este acompañamiento, ha permitido que los usuarios se involucren en el proceso para obtener el financiamiento, a través de un capital semilla asignado en concurso público a cargo del Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR), comité representado por la sociedad civil, Núcleo Ejecutor, FONCODES; este primer filtro permite evaluar el nivel de compromiso y la sostenibilidad de la idea de negocio.

Una vez seleccionados los grupos ganadores, ponen en marcha el plan de actividades, con el compromiso de asistir a los talleres o actividades programadas por el especialista contratado para la asistencia técnica del grupo; sin embargo, se ha notado que los grupos con mayor compromiso y aportación económica o no económica, son los que han tenido mayor desarrollo en su organización y comercialización, que lo demuestran siendo grupos líderes, demostrando que la asociatividad es un factor determinante en hacer frente a la competencia dentro de un territorio.

4.1.1. Asociatividad e involucramiento en el desarrollo de los emprendimientos rurales.

El nivel de involucramiento, como panorama general en los tres distritos, de los usuarios en la conformación de grupos de emprendimientos rurales, se mide por el estado de operación que se mantiene en el tiempo, frente al número de grupos paralizados e incluso desmontados (desintegrados). En la mayor parte de los grupos en operación están en el distrito de Chalamarca, le sigue Condebamba y Namora; sin embargo, con mayor número de grupos paralizados esta Chalamarca, lo sigue Condebamba y Namora, y en el caso de grupos desmontados, tenemos a Namora, le

sigue a Condebamba y Chalamarca (ver Tabla N° 4.1).

Tabla N° 4.1. Número de organizaciones conformadas en los distritos de Namora, Condebamba y Chalamarca.

Distrito	NEC	Estado de las asociaciones de emprendimientos conformados			Total de integrantes	
		N° de grupos en Operación	N° de grupos paralizados	N° de grupos Desmontados	N° de Varones	N° de grupos Mujeres
Namora	Namora	16.00	1.00	7.00	64.00	40.00
Chalamarca	Chalamarca 1,2,3	81.00	8.00	2.00	267.00	191.00
Condebamba	Condebamba	27.00	7.00	6.00	128.00	70.00
TOTAL		124.00	16.00	15.00	459.00	301.00

Fuente: Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai, UT FONCODES- Cajamarca, informes finales de mapeo de negocios rurales, 2016

Asociatividad. Se puede observar lo siguiente:

- En el NEC Namora, en el distrito de Namora, provincia de Cajamarca, se ha constituido 24 grupos de emprendimientos, de los cuales 01 grupo está paralizado, que representan el 4.2% de las asociaciones constituidas y se tiene 07 grupos desintegrados (o desmontados) que representan el 29.2%, esto es por las características propias de los emprendimientos; sin embargo, a pesar de tener un buen porcentaje de grupos que no han logrado constituirse, se tiene 16 grupos que representan el 66.7% de los grupos que están operando, por lo que refleja la capacidad de empoderamiento de los usuarios y el nivel de asociatividad que se ha logrado.
- En el NEC Chalamarca, en el distrito de Chalamarca, provincia de Chota, se ha constituido 91 grupos de emprendimientos, de los cuales 08 grupos están paralizados, por lo que representan el 8.8% de las asociaciones constituidas y se tiene 02 grupos desintegrados (o desmontados) que representan el 2.2%, esto es por las características propias de los emprendimientos; sin embargo, se tiene que 81 grupos que representa el 89.0% de los grupos que están operando, por lo que refleja la capacidad de empoderamiento de los emprendimientos y el nivel de asociatividad que se ha logrado.
- NEC Condebamba, en el distrito de Condebamba, Provincia de Cajabamba, se han

constituido 40 grupos de emprendimientos, de los cuales 07 grupos están paralizados, que representan el 17.5% de las asociaciones constituidas y se tiene 06 grupos desintegrados (o desmontados) que representan el 15%, esto es por las características propias de los emprendimientos; sin embargo, a pesar de tener un buen porcentaje de grupos que no han logrado constituirse, se tiene 27 grupos de emprendimientos que representan el 67.5% de los grupos que están operando, por lo que refleja la capacidad de empoderamiento de los usuarios y el nivel de asociatividad que se ha logrado.

Por lo que, para lograr la consolidación de los emprendimientos, se ha debido a la capacidad de los emprendedores de poder asociarse como necesidad a satisfacer sus necesidades, que ha permitido su consolidación a nivel de organización; sin desmerecer la ventaja de algunos productos que por sus características son fáciles o tienen mayor ventaja en la comercialización.

– **Considerando el indicador N° de representantes líderes incorporados, para la variable asociatividad.**

Otro aspecto considerado en el análisis del involucramiento de los usuarios en el desarrollo de los negocios rurales, es el referido a la incorporación en los grupos de emprendimientos de los “representantes líderes”. Para este efecto, se define como representante líder a aquellos usuarios que con esfuerzo y dedicación han podido sobrellevar las dificultades, logrando dar un paso más allá que las demás organizaciones, realizando su formalización o en otros formando asociaciones más grandes o a través de las cooperativas agrarias.

El líder para poder ser representante de un grupo, debe interrelacionarse con sus compañeros, tomando decisiones en coordinación, como lo manifiesta el presidente del NEC de Namora e integrante de un grupo de emprendimiento Polo Marín: *“para poder organizar el grupo ha sido necesario sentarse con mis vecinos y familiares, para poder entender que queremos producir, cuánto y a quién queremos vender, por lo que la comunicación ha sido clave en la organización”* (Saucedo 2017), por lo que el líder debe tener la capacidad de entender a los demás y saber escuchar.

Otro aspecto del líder es la rápida respuesta ante una oportunidad, como se ha notado en el NEC Condebamba, es así como lo manifiesta el emprendedor *Marcial...* “cuando el Proyecto nos trajo algunos plantones de uvilla (así conocen en la zona al aguaymanto), vi que se adaptó rápido a la zona; así que cuando nos dijeron que se realizaría el concurso de emprendimientos, me reuní con algunos vecinos de

confianza, para formar el grupo para que nos apoyaran con este cultivo, además de tener la seguridad de que el Proyecto nos ayudaría en buscar el comprador” (Saucedo 2017), este hecho de aprovechar las oportunidades, demuestra que un líder debe tener la capacidad de saber organizar y tener visión de desarrollo para él y los demás.

Tal como lo manifiesta, el *señor* Marcial, presidente de la cooperativa de productores de aguaymanto, conformada por más de 30 usuarios, “ antes del Proyecto , se vivía como siempre” (Saucedo 2017), es decir las condiciones de la práctica de actividades productivas como la agricultura, era más para autoconsumo, por lo que los cultivos de la zona son a base de trigo y papa, que sin embargo por la baja tecnología e inversión los rendimientos no son los óptimos; por lo que a través de la organización se constituyó la cooperativa de productores de aguaymanto, que ayuda en el ingreso económico alternativo a los hogares.

En Chalamarca; sin embargo, se ha logrado conformar 21 asociaciones debidamente formalizadas, en las líneas de crianza de animales *menores*, cerdos, artesanía, apicultura, como lo manifiesta la Sra. Paula Nola Vásquez que se dedica a la confección de prendas, frazadas en otras, a telar, crochet y palillos: “nosotras hemos mejorado los modelos, conocemos más combinación de colores, ahora ya tenemos pedidos a otros lugares como: Chota, Jaén, Cajamarca” (Saucedo 2017), esto demuestra la capacidad de negociación del grupo, a través de la adaptación y aplicación de la mejora continua en la producción, por lo que el rol del líder es importante en la visión de desarrollo de la organización.

Otro aspecto del líder es desarrollar la confianza a través de acciones concretas, como lo manifiesta el Señor: Saúl Díaz, presidente de la asociación de productores agropecuarios Santa Clara Chalamarca: “con la *formalización* el precio de los cuyes se ha incrementado, mejorando nuestros ingresos y vendemos a otras instituciones” (Saucedo 2017), por lo que la consideración de acceder a mejores ingresos económicos para las familias, a través del aprovechamiento de los mercados formales, demuestra la capacidad de toma de decisiones.

– **Considerando el indicador % de emprendimientos nuevos, para el indicador Asociatividad.**

Un aspecto importante en la sostenibilidad del desarrollo económico local, tiene que ver con el crecimiento y el desarrollo de nuevos emprendimientos mediante la asociatividad. Para esto se ha tenido en consideración las capacidades de los

usuarios, a través de sus experiencias, que ha permitido el aprovechamiento de los recursos naturales de los territorios, que se ve reflejado con la conformación de 155 emprendimientos rurales, que por sus características propias, 124 están operativos, que representa el 80%, 16 grupos están paralizados, siendo el 10.3 % y se tiene 15 grupos que se han desintegrado (desmontado), que representa el 9.7%.

Juega otro papel importante la incursión de los usuarios en temas que por desconocimiento o por aventura quieren desarrollar, sumado al mal cálculo de costos de producción y desconocimiento del mercado, termina por desanimar a los integrantes, que no hacen más que repartirse los activos o en otros casos no reinvertir las ganancias, esperando que alguien continúe inyectando capital, que limita el proceso productivo.

El mayor número de emprendimientos que están activos, son en las líneas de agricultura y crianza de animales menores, es por la capacidad o experiencia (ya sea empírica) de los usuarios, así como por las posibilidades de realizar estas actividades de acuerdo a los territorios, sin olvidar las costumbres en el consumo, como sucede en el distrito de Chalamarca donde el consumo de animales como cuyes o cerdos, es diario, ya sea en locales dedicados a la comercialización de alimentos, además de ser acopiados para los restaurant de la provincia de Chota; lo que no sucede en la provincia de Cajabamba donde la comercialización del cuy es en peso vivo, para las ciudades de Cajamarca y Trujillo por su cercanía y de Namora que comercializa sus animales a la ciudad de Cajamarca (ver Tabla N° 4.2).

Tabla N° 4.2. Estado en porcentaje del estado de los Emprendimientos a nivel del Proyecto

ACTIVIDAD	% DE GRUPOS OPERATIVOS	% DE GRUPOS PARALIZADOS	% DE GRUPOS DESMONTADOS (Desintegrados)
PECUARIA	45.16%	37.50%	71.43%
AGRICOLA	25.81%	37.50%	21.43%
AGROINDUSTRIA	9.68%	6.25%	7.14%
ARTESANIA	14.52%	6.25%	0.00%
APICULTURA	2.42%	12.50%	0.00%
TEXTIL	1.61%	0.00%	0.00%
CARPINTERIA	0.81%	0.00%	0.00%
SERVICIOS	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Puede notarse en esta tabla, que la mayor actividad productiva a nivel del Proyecto, ha sido la pecuaria, seguida de las actividades como: la agrícola, agroindustria, artesanía, apicultura, textil, carpintería y servicios; es así que se puede mencionar que la actividad pecuaria, resalta la capacidad de organización de los usuarios con un 45.16% de grupos que están operando, sin embargo, por factores ya sea internos o externos, se tiene que el 37.50% de grupos están paralizados, así mismo se tiene 71.43% de los grupos están desintegrados (desmontados).

Si consideramos el análisis a nivel de NEC, de acuerdo a las actividades productivas relevantes, muestra una importante diferencia, que se podría entender que hay características propias en cada territorio, recursos naturales, cultura de los usuarios, nivel de organización, grado de instrucción en educación, innovación en los procesos productivos, experiencia de los usuarios, mercado, inserción a las cadenas productivas, costos de producción (ver tabla 4.3).

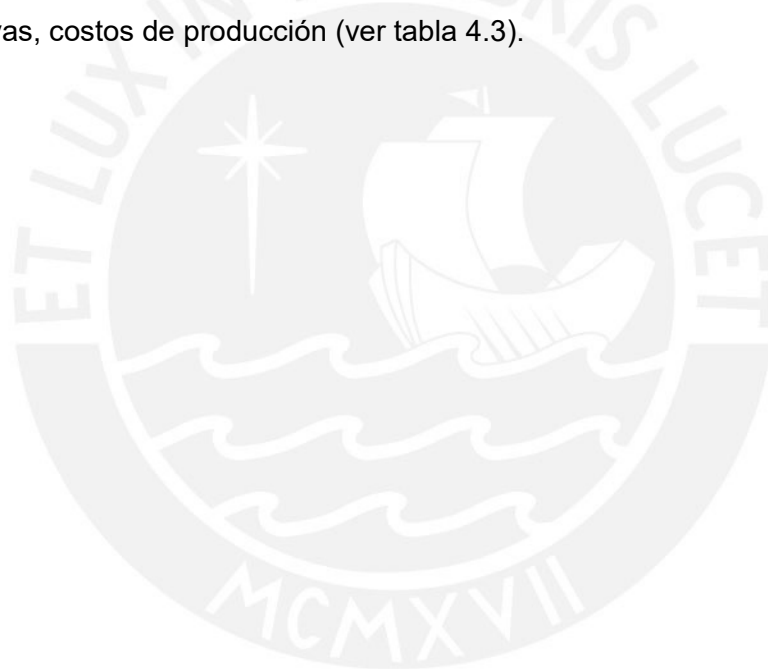


Tabla N° 4.3. Estado de los Emprendimientos Rurales a nivel de NEC y Distrito

No.	TIPOLOGIA DE NRI	NÚMERO DE NEGOCIOS RURALES				
		N° DE GRUPOS OPERATIVOS	N° DE GRUPOS PARALIZADOS	N° DE GRUPOS DESMONTADOS (Desintegrados)	N° DE GRUPOS EN OTRA SITUACION	TOTAL
DISTRITO DE CHALAMARCA						
TOTAL A NIVEL DE NEC CHALAMARCA 1, 2 3						
	Porcentaje (%)	89.01	8.79	2.20	0.00	100.00
1	AGRICOLA	6.0	1.00	1.00	0.00	6.0
2	PECUARIA	47.00	5.00	0.00	0.00	47.00
3	AGROINDUSTRIA	9.00	1.00	1.00	0.00	9.00
4	ARTESANIA	16.00	0.00	0.00	0.00	16.00
5	SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	APICULTURA	2.00	1.00	0.00	0.00	2.00
7	CARPINTERIA	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00
TOTAL A NIVEL DE NEC		81.00	8.00	2.00	0.00	91.00
DISTRITO DE CONDEBAMBA						
TOTAL A NIVEL DE NEC CONDEBAMBA						
	Porcentaje (%)	67.50	17.50	15.00	0.00	100.00
1	AGRICOLA	20.00	5.00	1.00	0.00	26.00
2	PECUARIA	2.00	0.00	5.00	0.00	7.00
3	AGROINDUSTRIA	2.00	0.00	0.00	0.00	2.00
4	ARTESANIA	2.00	1.00	0.00	0.00	3.00
5	SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	APICULTURA	1.00	1.00	0.00	0.00	2.00
TOTAL A NIVEL DE NEC		27.00	7.00	6.00	0.00	40.00
DISTRITO DE NAMORA						
TOTAL A NIVEL DE NEC NAMORA						
	Porcentaje (%)	66.67	4.17	29.17	0.00	100.00
1	AGRICOLA	6.00	0.00	1.00	0.00	7.00
2	PECUARIA	7.00	1.00	5.00	0.00	13.00
3	AGROINDUSTRIA	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00
4	ARTESANIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	TEXTIL	2.00	0.00	1.00	0.00	3.00
TOTAL A NIVEL DE NEC		16.00	1.00	7.00	0.00	24.00

Fuente: Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai, UT FONCODES- Cajamarca, informes finales demapeo de negocios rurales, 2016

De la tabla, se puede mencionar que, por las características propias de cada territorio, se ha desarrollado ideas de negocios, de acuerdo a las actividades productivas e interés de los usuarios, siendo así en el NEC Chalamarca, se tiene 81 grupos (89.01%) en estado de operación, de estos grupos que están operando se distribuyen de acuerdo a la importancia que se le ha brindado a nivel de usuario, la actividad pecuaria en un 47 %, seguida de la artesanía con un 16%, agroindustria con un 9%, agrícola con 6%, apicultura con 2% y carpintería 1%.

En cambio, en el NEC Condebamba, considerando a los 27 grupos (67.50%) que están en operación, se presentan las actividades productivas como: agrícola con un 20%, seguido de la actividad pecuaria en un 2%, agroindustria con 2%, la artesanía 2%, apicultura con 1% y no presentándose variación en la actividad de servicios.

También en el caso del NEC Namora, se tiene 16 grupos operando (66.7%), de los cuales se distribuyen de acuerdo a la importancia de las actividades productivas, la pecuaria con un 7%, la agrícola con un 6%, textil 2% y agroindustria con 1%, además no se ha desarrollado actividades como la artesanía y servicios.

A continuación, en el grafico 4.1, se puede visualizar de una manera más didáctica los resultados de los estados de los emprendimientos, mostrando que el mayor número de emprendimientos que están operando están el distrito de Chalamarca, seguido de Condebamba y Namora.

Se muestra además que el mayor porcentaje de emprendimientos desmontados lo tiene Namora, de igual manera Condebamba sobre sale por tener el mayor número de emprendimientos paralizados.

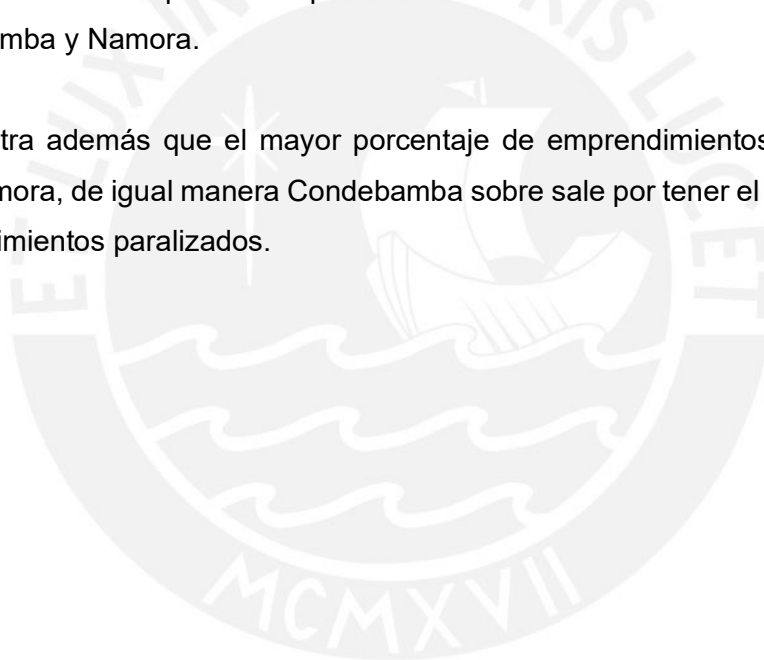
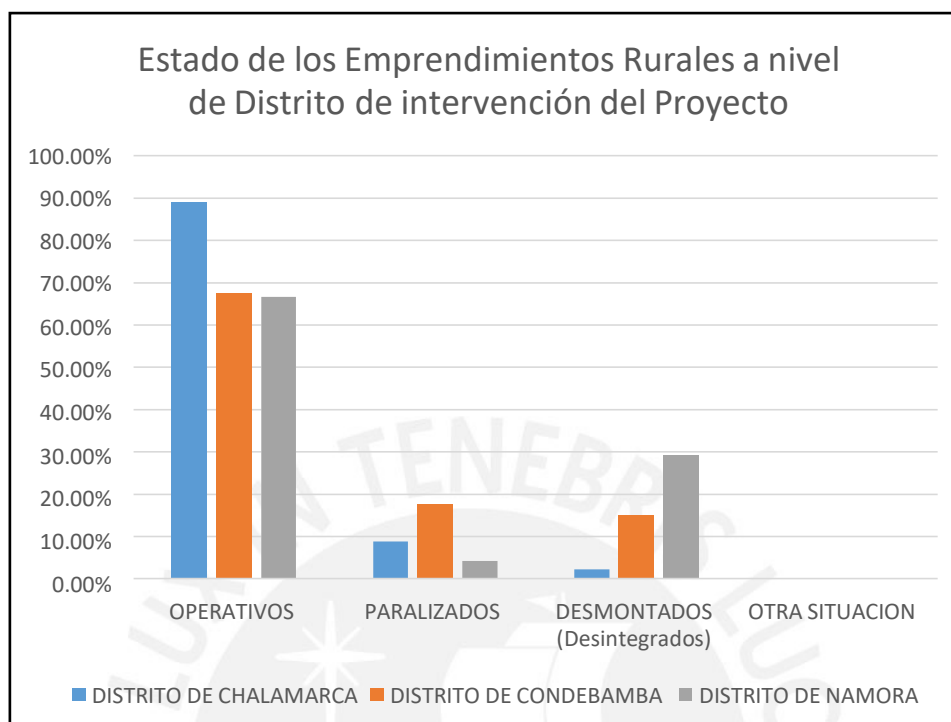


Gráfico 4.1. Estado de los Emprendimientos Rurales en cada Distrito de intervención del Proyecto



Fuente: Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai, UT FONCODES- Cajamarca, informes finales de mapeo de negocios rurales, 2016

– **Considerando el indicador % de participación en asambleas para la variable asociatividad**

Este indicador está vinculado a la consideración de la ejecución del cronograma de actividades, considerando la participación de los usuarios, debido a que esto repercute en la viabilidad de los grupos, considerando que en promedio los perfiles se ejecutan en un plazo de 4 a 6 meses, teniendo como promedio 8 capacitaciones mensuales, en asistencia técnica productiva y de gestión empresarial.

Considerando los informes de los coordinadores técnicos de los NEC, en Chalamarca se cuenta con un 90% de participación, en Condebamba 89% y en Namora 85%, porcentajes que se ven reflejados por los grupos en operación.

No solo se considera la participación de los usuarios a los talleres de capacitación, sino también en el compromiso de participación en la construcción de infraestructura productiva, realización de actividades de producción de los diversos productos, tareas de participación en la comercialización.

De acuerdo a las condiciones planteadas en las bases establecidas en la Guía de Ejecución de emprendimientos rurales – FONCODES, está considerado que si el 25 % de usuarios renuncia al emprendimiento, el grupo se desintegra y los bienes que se hayan aportados a través de los NEC, se devolverán al NEC y se asignara a otro grupo.

– **Considerando el indicador % de aportantes de capital para la variable asociatividad.**

Si bien el desarrollo de los emprendimientos se ha basado en el financiamiento del Proyecto, a través del capital ganado en concurso a cargo de la evaluación del CLAR (Comité Local de Asignación de Recursos).

Dentro de la formulación del plan de negocio del grupo, ha sido necesario considerar la valoración de los aportes de los usuarios, que se puede considerar monetarios (dinero en efectivo) y no monetarios (experiencia a través de la mano de obra no calificada, bienes materiales, infraestructura y herramientas); estos recursos han sido considerados como contrapartidas de financiamiento y condiciones para asegurar las mayores posibilidades de sostenibilidad de los emprendimientos, esta consideración ha sido importante como parte de la evaluación en la sustentación ante el CLAR.

En el NEC Chalarca, se ha presentado la mayor aportación por parte de los usuarios, considerando la valoración de sus propiedades como espacios para la construcción de los módulos para la construcción de los módulos productivos, en el caso de crianza de animales menores, parcelas para la instalación de forrajes para la alimentación de los animales.

En cambio, los usuarios de Condebamba, se muestran con una importante aportación en los emprendimientos, esto ha sido generalmente en los rubros de agricultura y crianzas, por la mayor cantidad de emprendimientos en estos rubros.

En el NEC de Namora, a pesar del menor número de emprendimientos, no se ha tenido mucha intervención de los usuarios en el tema de aportación, debido a la limitación en los recursos y por otro lado por la conformidad que se muestra en solo recepcionar la aportación del presupuesto de FONCODES. El aporte se ha regido a la aportación no económica, por lo que se ha valorizado sus propiedades o herramientas y su mano de obra.

Se puede mencionar como reflexión final, que es notorio la aportación de los usuarios

por distrito, sobresaliendo Chalamarca con un 6.49%, que se puede entender que tienen mayor posibilidad de recursos, mayor compromiso con el emprendimiento, por lo que a continuación en la tabla 4.4, se muestra la valorización de aportación de los usuarios frente a la financiación del Proyecto por parte de FONCODES (Ver Tabla 4.4).

Tabla 4.4. Distribución de aportación para conformación de Emprendimientos Rurales

Distrito	NEC ³⁶	N° de NEGOCIOS RURALES	Aporte FONCODES (S/)	Aporte del NR ³⁷	
Chalamarca	Chalamarca	91.00	682,500.00	74,390.00	6.49%
Namora	Namora	24.00	178,032.00	46,839.00	4.09%
Condebamba	Condebamba	40.00	286,097.00	68,336.80	5.96%
TOTAL (S/)		155.00	1,146,629.00	189,565.80	

Fuente: Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai, UT FONCODES- Cajamarca, informes finales demapeo de negocios rurales, 2016

– **El territorio en el desarrollo de los emprendimientos rurales para el Desarrollo Económico Local y Territorial.**

Hablar de El Territorio se refiere a analizar las estrategias competitivas y comerciales dentro del ámbito que se ha desarrollado los emprendimientos rurales. El territorio va más allá que solo describir a la superficie y los límites; puesto que se ha notado las ventajas que existe contar con vías de comunicación como las carreteras, ya sea asfaltadas o trochas carrozables en buenas condiciones de mantenimiento; que acercan a los emprendimientos con los mercados de la capital a nivel de distrito, de la provincia y a nivel regional, además de los mercados de la costa, como mercados más accesibles para la comercialización de los diversos productos.

En cuanto a las vías de comunicación terrestre, en el caso del distrito de Chalamarca, tiene un sistema de trochas carrozables, más desarrollado que los distritos de Namora y Condebamba; por lo que la ventaja de contar con vías que unen su distrito con sus centros poblados y la vez con la Capital de la provincia, permite a los pobladores movilizar sus diversos productos a los mercados locales, además es notable la realización de la ferias semanales, que permite la transacción de los diversos productos,

³⁶ NEC. NÚCLEO EJECUTOR CENTRAL

³⁷ NR. NEGOCIO RURAL

que mayormente está regido con el intermediario.

Chota provincia cuenta con pista asfaltada a Chiclayo, que en menos de 5 horas permite trasladar a los diversos productos; dinamizando la economía en la provincia y sus distritos, brindando la oportunidad de poder abrir ventanas de comercio para los diversos productos.

Otro factor de la ventaja del territorio, en Chalamarca, es el nivel de compromiso de las autoridades a nivel distrital y provincial, así como de las diversas instituciones públicas como Agencia Agraria y AGRORURAL, además de la intervención de diversas ONGs (Ayuda en Acción, AREN ALDE, Centro IDEAS) con Proyectos productivos de desarrollo de capacidades, así mismo el contar con un instituto técnico dedicada al área agropecuaria, que permite que los hijos de los usuarios puedan acceder a la educación superior, permite asimilar mejor las posibilidades de desarrollo a través de la inversión de las instituciones públicas como el gobierno local e instituciones privadas como ONG.

Por otro lado, se presenta como desventaja de intervención el cambio de las autoridades, la indiferencia en gestionar un plan de desarrollo concertado en donde el gobierno local sea el actor que gestione la participación articulada de los actores locales, dentro del territorio, se suma a esto la constante rotación del personal en el área de desarrollo económico, que crea desfases en el avance en la coordinación.

En el distrito de Condebamba, presenta limitaciones en el tema de desarrollo vial en buenas condiciones, acceso a la educación superior debido que se imparte en la capital de la provincia, que limita a las familias por los escasos recursos económicos, sumado por la característica propia de una comunidad donde todavía se habla el quechua (aunque de manera interna y familiar), teniendo además como cultura el matrimoniarse solo con residentes dentro de la comunidad, que pueden llegar a comprometerse entre familias.

El territorio de Condebamba, a traviesa problemas por la limitación de acceso al agua, siendo contadas las fuentes naturales de agua, como manantiales, y el resto del territorio está limitada a la época de lluvia, los suelos son superficiales y pobres en materia orgánica, limitada en el manejo por el sobre pastoreo, la falta de rotación de los cultivos, practicándose campañas continuas de cereales y tubérculos sin abonamiento, más de lo que proporciona el poco rastrojo que se genera, siempre que no se queme, se suma a esto la agricultura en ladera pronunciada que ha traído consigo el lavado del área

cultivable, problema que se “soluciona” rozando y abriendo otra área de igual característica, causando deforestación y suelos inestables.

Otra característica de Condebamba, es la migración de los jóvenes, a las ciudades importantes como Trujillo, Lima y en algunos casos a Cajamarca, que mayormente es para desarrollar trabajos en hogares, mano no calificada en trabajos eventuales y en otros para seguir una educación superior técnica y pocos acceden a la educación Universitaria.

En el caso de la participación de la autoridad local de Condebamba, se ha presentado como agente indiferente a la intervención del Proyecto en su localidad, que se limita en escasas participaciones a reuniones de coordinación, al igual que en Chalamarca se ha tenido el problema de la rotación de personal en el área de desarrollo económico.

En el caso del NEC Namora, las vías de comunicación, son limitadas, dificultando el acceso de las comunidades a la capital de distrito, por lo que, si bien en las comunidades que se ha intervenido, hay trochas carrozables, estas están descuidadas en su mantenimiento; sin embargo, las condiciones climáticas han permitido desarrollar negocios desde cultivos, crianza de animales menores, así como, la confección de prendas de vestir, bajo características propias del territorio.

En cuanto a la educación superior están limitados a recibir en la ciudad de Cajamarca, que al igual que en Condebamba significa una limitante los recursos económicos para que los usuarios puedan acceder; sin embargo, presenta recursos naturales como suelo y fuentes naturales de agua (manantiales) pero aun así la mayor parte del territorio depende de las lluvias, rigiéndose a campañas estacionales de los cultivos, además presenta la mayor parte del territorio con suelos profundos, pero ácidos por estar en zonas altas.

En distrito de Namora la autoridad local, se ha presentado como una persona interesada y comprometida, que se transmite en la creación de ferias mensuales en la capital del distrito, donde se expone y comercializa los diversos productos de los grupos de emprendimientos, además de coordinar constantemente con la finalidad de poder contar un encargado del área de desarrollo económico.

- **Considerando el indicador % Grado de diversificación intersectorial para la variable Territorio.**

En cuanto a este indicador se puede mencionar, que en un determinado territorio se presenta distintas instituciones, ya sea públicas o privadas, que muestran su relevancia a nivel de participación, considerando que las instituciones públicas cumplen con su rol social, mientras que las privadas generalmente se rigen bajo la generación económica.

Es así que los gobiernos locales cumplen un rol dinámico en la búsqueda de lograr condiciones óptimas para el desarrollo de cualquier actividad productiva en bien estar de las poblaciones, por lo que se demanda de un dinamismo más efectivo en la interrelación institucional, que permita brindar al mayor número de actores locales participar de acuerdo a sus posibilidades y funciones que estiman.

En el distrito de Chalamarca, se tiene el mayor número de organizaciones privadas en el desarrollo de actividades productivas, pero sin embargo, es poco la comunicación con el gobierno local sobre las actividades que desarrolla, es así que si bien se tiene en un 70% la participación de ONG, estas se presentan como actores locales aislados, dejando una participación de 30% del gobierno local, Gobierno Regional a través de su oficina relacionadas al área de atención como la Agencia Agraria, entre otras direcciones, con tareas específicas de acuerdo a sus plan de desarrollo y presupuesto.

En Condebamba, la presencia de instituciones, más allá de las públicas como la Agencia Agraria, la Municipalidad o Gobierno Regional que pueden tener una participación de un 70%, no muestran una coordinación de actividades, la que lleva a los productores a confusiones, además es notable la presencia de una ONG, pero sin mayor repercusión en la vida de los productores de la zona, que podría darse en un 30%, que al igual que Chalamarca, cada quien cumple sus actividades.

En Namora, no hay mucha participación de ONG o empresas privadas, que puede llegar a un 20%, más allá de las instituciones públicas como Agencia Agraria 20%, la que no presenta impacto en sus actividades, dejando solo a la participación de la Municipalidad de acuerdo a sus posibilidades en un 40%, limitado por sus recursos.

- **Considerando el indicador Economías de escala y de alcance para la variable Territorio.**

En todos los territorios en el que interviene el Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai,

presentan actividades productivas con características de autoconsumo, como la agrícola principalmente, así mismo la actividad pecuaria y de agroindustria para consumo y comercialización.

El dejar estas características de producción, para pasar a una actividad de generación de excedentes para un mercado específico, de acuerdo al nicho identificado a través de las cadenas productivas.

– **Considerando el indicador Capacidad de desarrollo tecnológico para la variable Territorio.**

El desarrollo tecnológico en los procesos productivos, ha requerido tener en consideración aplicar metodologías de capacitación, tendiendo en consideración las necesidades de los usuarios.

No todos los distritos y los grupos de emprendimientos han desarrollado en la misma intensidad las tecnologías o en todo caso se ha adaptado a las nuevas tecnologías productivas. En Condebamba, se ha tenido que en la parte agrícola ha sido más fácil el desarrollo de la tecnología productiva, como en el cultivo de aguaymanto; Sin embargo, en el tema de agroindustria no se ha tenido el éxito esperado.

En Namora, donde mejor se ha adaptado a la tecnología es en el grupo de agroindustria, que ha permitido el incremento de 20% en el desarrollo de la producción y el mejoramiento de en la calidad de los productos, sin embargo, no se ha logrado el éxito esperado en el tema de crianzas, que se ha notado la indiferencia de seguir con las especificaciones técnicas.

En Chalamarca, se ha notado que la mejor tecnología, es la que se ha desarrollado para la actividad pecuaria, que ha permitido un incremento en un 20% de en la producción y productividad, es notable rescatar el involucramiento de la mujer en el proceso productivo.

– **Considerando el indicador Estrategia competitiva dominante para la variable Territorio.**

Si bien las condiciones de los distritos tienen características especiales, no se podrá desarrollar económicamente y socialmente, sino se tiene productores sensibilizados y

capacitados, que ayuden a brindar la seguridad de contar con un capital social, por lo que incidir en la interrelación a través de valores, ética, moral y confianza, no se podrá generar cambios necesarios en un territorio.

Si bien se tiene capacidad de inserción en las cadenas productivas, la evolución de la demanda es dinámica, por lo que adaptarse a estas condiciones es necesaria; es aquí donde se demuestra la importancia de los emprendimientos rurales, que tienen la ventaja de mejorar sus procesos productivos, a través de la tecnología y la asistencia técnica. El vender sus productos fuera de su localidad, bajo las condiciones que se presentan, demuestra la importancia de la innovación y competitividad en el desarrollo económico de un territorio.

– **Representación y la generación de negocios rurales**

Representación. Se refiere al nivel de acceso a otros derechos en el trabajo, reivindicando sus intereses en materia de empleo mediante la negociación colectiva.

En cuanto a la representación, se presenta de diversas maneras en los grupos y en características distintas entre los distritos, que a consideración se puede dar por la cultura de organización y el respeto que se tiene a los que representan, además de los niveles de educación, así como por la integración de hombres y mujeres, ya sea de manera homogénea o mixta (mujeres y varones).

En el tema de representación en el distrito de Chalamarca, cuenta con una cultura de organización, en base a los comités de las rondas campesinas; por lo que en la conformación de los grupos de emprendimientos se valora a los líderes de los grupos, a los cuales apoyan, buscando el cumplimiento de objetivos comunes, sin embargo, sin haber llegado a un nivel de organización y representación de una manera formal en el trabajo, pero si ha permitido fomentar y valorar económicamente actividades que realizaban cotidianamente, como la confección de prendas a través de la artesanía, crianza de animales menores, en condiciones de mejora en la calidad y con capacidad de negociación.

En los grupos de emprendimientos en Chalamarca, se da la mayor representación de grupos integrados solo por mujeres, que no se presenta en los otros distritos.

– **Considerando el indicador Grado de valoración de los usuarios a sus líderes para la variable representación**

Para que se dé una organización en óptimas condiciones de desarrollo e integridad, es necesario generar confianza entre los integrantes y estos con los que les representan; además el líder debe tener principios que generen estos cambios, es decir, la integridad del líder debe estar por encima de los intereses personales.

En cuanto al sentir de los integrantes de los grupos con sus “líderes”, se ha notado dos efectos, que ha conllevado a que los grupos estén operando o estén desintegrados; en el primer efecto donde se tienen los grupos operando, es por la dinámica en la que se ha dado la relación grupo – líder, con capacidad de escucha abierta, sincera, directa, con transparencia, mientras que, en el segundo efecto, donde se tiene los grupos estén desintegrados, ha pasado lo contrario.

Negocios Líderes

Se refiere al cumplimiento de los objetivos marcados, aplicando una estrategia efectiva, la cual ha sido transmitida adecuadamente al equipo.

Considerando a los grupos consolidados de acuerdo a los distritos de Chalamarca, Namora y Condebamba, se puede notar que los grupos que han llegado a una consolidación organizativa, económica y de gestión, tienen varias consideraciones como la identificación adecuada de la idea de negocio, además de la consideración de la experiencia si esta como idea o como idea ya consolidada que se viene trabajando.

Si bien los grupos están organizados por cuatro a seis usuarios, sin distinción de edad (siempre que sean usuarios y figuren en padrón y que sean mayores de edad), ya sea conformados por varones y mujeres, el valor de la confianza a representado un importante aspecto a considerar, esto ha conllevado a que en los grupos que ha prosperado es porque las responsabilidades de la organización, comité, ha recaído en usuarios con trayectoria honesta, que ha generado un ambiente de confianza, que permite transparentar las cuentas a los demás integrantes.

- **Considerando el indicador Grado de adaptación de la tecnología en la innovación y la gestión de talentos dentro del emprendimiento rural para la Variable Lideres.**

Un importante apoyo para el mejoramiento de los emprendimientos, ha sido la tecnología, pero no la más sofisticada o confusa, sino más bien la simple, la que más fácil se adapta al nivel de conocimiento, que está ligado al nivel de educación. Este proceso de adaptación ha permitido mejorar la calidad de los productos, en las etapas del proceso productivo.

La adaptación de las tecnologías, se ha debido a consideraciones como la asistencia técnica especializada a cada emprendimiento, a la predisposición de los usuarios a aprender en el manejo y aplicación de estas tecnologías, como el cambio de actitud y aptitud de dejar de lado métodos, técnicas que a pesar de ser parte de la cultura de los usuarios, que se han transmitido por generaciones, ha permitido tomar en consideración que para ser competitivos, se debe producir lo que el mercado necesita.

Si bien la asistencia técnica es para todos los integrantes de los grupos, se ha notado la presencia de los hijos e hijas o algún otro familiar de los usuarios, que son jóvenes, quienes se encargan de ayudar en las actividades de los grupos.

En el caso de la asociación de criadores de cuyes Chalamarca, el presidente es técnico agropecuario, que ha sabido integrar el conocimiento técnico y de vivencia con los integrantes de la asociación, marcando un camino de integración y compromiso en la crianza y comercialización de los cuyes, llegando a comercializar con otros Núcleos ejecutores de la provincia de Chota, además de abastecer con ejemplares a otros usuarios y residentes del Distrito de Chalamarca.

Es necesario mencionar a los grupos integrados sólo por mujeres, permite visualizar el rol de la mujer en el desarrollo de las comunidades y de sus hogares, que a la fecha han integrado a otras usuarias e incluso familiares en la elaboración de las diversas artesanías. Esto quizás por la visión en la gestión de los recursos.

Involucramiento

Consiste en analizar el nivel de relación directa e indirecta de los usuarios con la asociación de emprendimientos rurales.

En el tema de involucramiento, se ha notado diferencias de acuerdo a la línea de

emprendimiento, así como por cada distrito, parte desde el hacer suyo a la organización, con compromisos no solo formales sino también verbales, que permitan consolidar la idea de negocio, considerando la generación de una oportunidad laboral para sus hogares.

– **Considerando el indicador % de asistencia a las capacitaciones en relación a lo programado para la Variable Involucramiento**

Se puede mencionar que la asistencia a las capacitaciones, tiene relación con el interés del usuario con la actividad, desde la conformación de los grupos de interés, así como en la participación de las actividades programadas con el asistente técnico como el plan de capacitación.

En cuanto al porcentaje de asistencia, se ha podido notar en donde la participación de los integrantes ha llegado al 100%, son los grupos donde se ha notado mayor compromiso entre asistente técnico y entre integrantes del grupo, esto se presenta en variación en los distritos.

Si bien es importante la participación de los usuarios, esto parece no ser significativo en la consolidación de los grupos; en Chalamarca se presenta un 90% de participación, por lo que de 91 grupos conformados, solo el 89.01% de los grupos están operando mientras que el 8.79%, están paralizados y se tiene el 2.20% desmontados; por lo que se podría concluir que no todos los usuarios han asistido con voluntad e integridad, sino más bien vieron la oportunidad de aprovechar los recursos de subsidio financiados por FONCODES y a la menor dificultad dieron marcha atrás en desarrollar la actividad por lo que concursaron y fueron implementados.

En Condebamba se cuenta con 40 grupos conformados, siendo el 89% de participación de los usuarios, pero a pesar de esto se tiene el 67.5% en operación, el 17.5% están paralizados y el 15% están desmontados; entonces se tendría que analizar otras características que pudieron influir en la consolidación de los emprendimientos, como si fue eficiente la asistencia técnica, se usó herramientas adecuadas de capacitación, se identificó adecuadamente las fortalezas de los usuarios, se realizó un análisis de las características de la demanda, entre otros.

En Namora se ha conformado 24 emprendimientos, en cuando a la participación en las capacitaciones se tiene un 85%, pero al igual que los otros distritos, se tiene que, del

total de los grupos, el 66.67% están operando, mientras que el 4.17% están paralizados y el 29.17% están desmantelados.

Por lo que considerando que la participación a las reuniones de capacitación debería ser, en óptimas condiciones, el 100% de lo planificado, de acuerdo al plan de asistencia técnica, se obtiene en promedio el 88% de participación de los usuarios.

– **Considerando el indicador % de incremento en la productividad del emprendimiento para la Variable Involucramiento**

Para poder entender el incremento de la productividad de los emprendimientos, en la consideración a registros de ventas, tal es así, que los emprendimientos que cuentan con mayores ingresos, son los que tienen mayor capacidad de producción como la artesanía, derivados lácteos, crianza de animales menores, mientras que los emprendimientos dedicados a la agricultura y producción de miel de abeja, son estacionales (de acuerdo a campaña son anuales).

Es así que la crianza de animales menores (cuyes y cerdos) en el distrito de Chalamarca ha permitido que los ingresos económicos para los grupos, se incremente en un 15%, en comparación a la forma tradicional y empírica en la crianza; mientras que, en la transformación de derivados lácteos, se ha incrementado en un 25%, por el mejoramiento de la calidad del producto e incursión en otros tipos de derivados, a parte del tradicional queso salado fresco, además podemos mencionar que la artesanía ha permitido a los usuarios contar con un 20% en el incremento de ingresos.

En el distrito de Namora, las asociaciones, que permiten incrementar ingresos económicos en un 20%, son los grupos de crianza de cuyes, crianza de truchas, transformación de derivados lácteos, elaboración de chompas a máquina, que han encontrado en el mercado local y comunidades aledañas, un importante sector que demanda este tipo de prendas de vestir; mientras que la crianza de ovinos, agricultura (cultivo de quinua), apicultura son actividades estacionales, que si bien son productos que tienen demanda, el movimiento monetario es lento.

Como lo menciona el señor Polo Marín, del grupo derivados lácteos Huanico, cuando: “es necesario conocer los costos de producción para saber si la actividad es rentable” (Saucedo 2017), por lo que un factor importante en el desarrollo de las actividades

productivas de los emprendimientos ha sido el conocimiento administrativo de la producción.

En el distrito de Condebamba, se contempla como principal actividad económica el cultivo de aguaymanto, que permite a los usuarios contar con ingresos económicos diarios, por la facilidad de cosecha y el mercado disponible, por lo que se podría mencionar que el ingreso ha sido en más del 60% (debido a que se siembra y se cosecha por un periodo de 8 meses) frente a otras actividades, por las características de la zona, teniendo en consideración las dificultades que se presenta para desarrollar actividades como la agricultura de autoconsumo, ganadería.

Como lo menciona el Señor Marcial, de la cooperativa de producción de aguaymanto: “trabajo ha sido entender cómo se siembra y cuál es el punto de madures de la uvilla (así lo conocen al aguaymanto)” (Saucedo 2017), esto muestra que, a pesar de haber actividades económicamente rentables, es necesario tener conocimiento de la actividad, por lo que la asistencia técnica especializada, es un factor importante en el desarrollo de la actividad.

- **Procesos y metodologías utilizados en la implementación de los emprendimientos rurales y la asociatividad de los negocios rurales con mayores oportunidades de inserción en las cadenas de valor dentro de un territorio.**

Procesos.

Consiste en establecer los procedimientos diseñados, que han permitido la implementación de los emprendimientos rurales.

Los procesos considerados en la organización e implementación de los emprendimientos rurales está basado en la metodología establecida en la guía de ejecución de emprendimientos rurales de FONCODES, estableciendo criterios desde la sensibilización de los usuarios, conformación de grupos, apoyo en la elaboración del plan de negocio, preparación de los grupos para la participación en la sustentación de las ideas de negocio ante el CLAR (comité de local de asignación de recursos) local, implementación y asistencia técnica.

La conformación del CLAR se hace en coordinación del NEC y el supervisor de FONCODES, el cual está conformado por representantes de la sociedad civil, representantes de programas sociales que tengan intervención en la localidad,

municipalidad distrital (del área de desarrollo económico), representantes de usuarios, gremios de agricultores, teniendo como secretario técnico al supervisor del Proyecto (FONCODES), considerando el lanzamiento del concurso público, bajo un cronograma desde la conformación de los grupos hasta la selección de los emprendimientos en dicho concurso (en acto público).

El equipo técnico del Proyecto, Yachachiq y coordinador del NEC, se encarga de sensibilizar a los usuarios para la organización de los grupos, así mismo apoyarlos en la elaboración de los diversos planes de negocios, demostrando la viabilidad de los emprendimientos a través de los costos de producción, conocimiento del mercado, competencia, experiencia, contra partida que puede ser en aportes no monetarios o monetarios que ayuden a brindar soporte en la ejecución del emprendimiento.

La participación de los emprendimientos, puede hacerse de diversas maneras, ya sea utilizando mapas parlantes, canciones, dramas, maketas, dramatizaciones, que permitan a los emprendedores demostrar y sustentar sus planes de negocio ante el CLAR.

Los grupos ganadores, cuentan con un presupuesto que les permite implementarse con activos productivos (60% del presupuesto) y de asistencia técnica (40% del presupuesto), en un tiempo de ejecución que va desde los cuatro a seis meses, considerándose un cronograma de actividades.

– ***Considerando el indicador de Número de informes de supervisión aprobados***

En cuanto a la cantidad de informes aprobados por la supervisión, está basado de acuerdo al número de meses que se considere el plan de negocio; estos informes van en base a la información que emite el asistente técnico del emprendimiento y a la vez en cuanto a la información que emite el coordinador del NEC, que generalmente se presenta a fin de mes de las actividades.

Metodologías.

Permite analizar la planificación y la gestión de todos los componentes del mismo, en la implementación de los emprendimientos rurales.

En cuanto a la metodología de la planificación y la gestión de los componentes, se considera que se cumpla el cronograma de asistencia técnica y que esté acorde a las

necesidades de los usuarios, considerando metodologías de aprendizaje que ayude a los usuarios entender y aplicar lo aprendido.

El proceso de adquisición de los bienes, está a cargo del NEC y el Coordinador del NEC, eso no significa que los grupos de emprendimientos no intervengan en la cotización de los materiales o equipos necesarios, los cuales están basados de acuerdo al plan de requerimiento del negocio, diferenciando la necesidad, a pesar de la similitud de la idea de negocio; estas adquisiciones están bajo supervisión de FONCODES, con la finalidad de que se cumpla las especificaciones técnicas de los productos y se asegure la operatividad del emprendimiento.

En cuanto a la gestión del emprendimiento, se brinda dentro de la asistencia técnica, el conocimiento en gestión empresarial, enseñándoles cosas básicas como manejar sus costos de producción, manejo de libros de caja (ingresos y egresos).

Por lo que, en Chalamarca, se tiene la conformación de asociaciones formalizadas a partir de los grupos conformados, en algunos casos se ha llegado agrupar otros grupos e incluso a usuarios que no estaban integrando al grupo.

En el caso de las asociaciones del NEC Chalamarca, se ha logrado formalizar 21 asociaciones, en diversos rubros, en el NEC Namora se tiene a dos asociaciones y en el NEC Condebamba se ha logrado formalizar dos cooperativas.

– ***Considerando el indicador de Número de actividades desarrolladas por el Proyecto para la Variable de Metodologías***

En cuanto al número de actividades desarrolladas dentro de las metodologías, son específicas, que podemos separar en dos etapas:

Etapas 1: antes del concurso de emprendimientos, que van desde la sensibilización y capacitación a los usuarios para la conformación de grupos de interés, identificación de ideas de emprendimiento rural, y la preparación de perfiles de emprendimientos rurales. Asistencia técnica para la gestión de emprendimientos rurales, con el objeto de garantizar la mayor convocatoria, así como el conocimiento de las bases de los concursos³⁸.

³⁸ FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL (FONCODES)
s/f El ABC del Proyecto "Mi Chacra Emprendedora" Haku Wiñay. Consulta 10 de agosto de 2018
<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/CARTILLA%201HAKU%20WINAY.pdf>

Etapa 2: el NEC tiene un plazo hasta veinte días posterior al concurso, donde se ha seleccionado a los grupos ganadores, para realizar la convocatoria pública para la selección de asistente técnicos, los cuales lo selecciona el comité del NEC, coordinador técnico y Yachachiq productivo; una vez que se cuenta con el asistente técnico para el grupo, se dispone de una semana para poder contar con el plan de adquisiciones, cronograma de actividades, plan de asistencia técnica.

– ***Considerando el indicador Número de capacitaciones recibidas por el usuario para la Variable de Metodologías***

En cuanto a las capacitaciones recibidas por los usuarios, son en promedio ocho al mes, de acuerdo a las líneas de negocios, puesto que puede llegar a doce.

En cuanto al control de asistencia técnica, es necesario, ya que se contempla como compromiso, dentro de las bases para acceder al concurso, que si hay una deserción de más del 25% de usuarios o hay renunciaciones, el comité del NEC toma en consideración el retiro de los activos y la suspensión de la asistencia técnica, que puede designar a otros grupos.

– ***Mejora de ventas e ingresos de los emprendimientos rurales incorporados a la cadena de valor.***

En cuanto a la mejora de las ventas e ingresos de los emprendimientos, se puede considerar, el conocimiento de los costos de producción, como parte de inicio en el beneficio de poder saber cuánto se gana, además de manejar libros de caja, por lo menos con conocimiento básico de contabilidad, de egresos e ingresos.

El haber escogido ideas de negocios, en cada territorio, donde están ubicados los diferentes NEC, ha permitido que los usuarios pongan en funcionamiento negocios que, por sus características propias, puedan desarrollarse.

En el caso de Chalamarca, se tiene marcado el fuerte consumo de cerdos con valor agregado como chicharrón no solo a nivel de distrito, sino también a nivel provincial; sin embargo, en los otros distritos no es igual el consumo.

Negocios Rurales

Se refiere al desarrollo de emprendimientos rurales que les ayude a generar recursos económicos.

Considerando la característica del Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai, donde se apuesta por el talento local, desarrollando capacidades, motivando la generación de trabajo digno en favor de los usuarios; ha permitido a las familias en condiciones de extrema pobreza generar ingresos económicos utilizando sus recursos locales y su experiencia.

Si bien en las localidades de intervención, se ha presentado las oportunidades de generación de organizaciones o grupos de emprendimientos, no serían funcionales, de no contar con el principio de asociatividad y el aprovechamiento de las características de sus territorios.

La valoración de la mano de obra, así como la participación de las mujeres y jóvenes, ha permitido generar sostenibilidad de los emprendimientos; por lo que la constitución de grupos de emprendimientos, es una manera más eficiente de generar recursos, sin depender del asistencialismo de los gobiernos locales o instituciones privadas.

– ***Considerando el indicador N° de Emprendimientos conformados de la variable Negocios Rurales***

La realización de la sensibilización a los usuarios dieron como resultado la conformación de 155 emprendimientos rurales, en diferentes líneas de negocio, de acuerdo a las característica de los territorios, conocimiento de los productores, accesibilidad a las diferentes cadenas productivas, que por sus características diferencia la demanda; si bien se ha logrado brindar la asistencia técnica e implementación con activos productivos, del total, se tiene 124 grupos que están operativos, 16 grupos en paralización, 15 grupos se han desintegrado.

Mayores oportunidades.

Se refiere a las actividades que se realizan y están dirigidas a fortalecer los activos de las familias, abarcando bienes y capacidades.

Si bien el Proyecto ha contemplado la organización y la capacitación de los grupos de negocios rurales, estos quedan con la base de poder continuar con el emprendimiento, en algunos casos como las asociaciones de Chalamarca han podido a través de la gestión, participar en planes de negocios de AGRORURAL, que les ha permitido ampliar su conocimiento en gestión empresarial y la ampliación de su capacidad productiva.

– ***Considerando el indicador % de variación de ventas promedio anual de la variable Negocios Rurales***

Considerando la comercialización de los productos por cada NEC, se puede mencionar que se tiene diferencias en las ventas, debido a la línea de negocio, variando desde los negocios que se comercializan diariamente (derivados lácteos, aguaymanto) a esperar anualmente como los cultivos.

En consideración al NEC Chalamarca, se considera que los productos que se comercializan diariamente o mensual, ha tenido un incremento anual de 20% en las ventas, debido al mejoramiento de la calidad, incremento de la producción y la colocación de los productos en otros mercados diferentes al mercado local, a través de la capacidad de negociación, llegando a comercializar a instituciones públicas o privadas.

En el NEC Namora se tiene un emprendimiento aprovechando la necesidad de la zona por el frío, como chompas; Sin embargo, el servicio de confeccionar chompas a la medida y gusto de los clientes, ha permitido incrementar en un 30% las ventas, así mismo la transformación de derivados lácteos, que cuenta con personería jurídica (Asociación Agropecuaria Huanico), ha incrementado de igual manera sus ventas en un 25%, teniendo como valor agregado la denominación de procedencia.

En lo concerniente al NEC Condebamba, se cuenta con una cooperativa (Cooperativa agraria de aguaymanto Condebamba), que permite la comercialización a una empresa comercializadora de derivados del aguaymanto, que ha permitido mejorar las condiciones de negociación con la empresa; por lo que el mejoramiento de las condiciones de comercialización.

4.1.2. Percepciones y expectativas de los grupos de intereses líderes y competentes dentro de un territorio.

4.1.2.1. Percepción del usuario respecto al financiamiento del Proyecto.

- **Considerando el indicador el Grado de valoración de los beneficiarios respecto a la ejecución del Proyecto de la variable Percepción del usuario respecto al financiamiento del Proyecto.**

En cuanto a la valoración de los usuarios con respecto a la ejecución del Proyecto, se puede mencionar:

En el NEC Chalamarca, se considera la satisfacción de los usuarios en poder contar con la ejecución del Proyecto en el plazo estipulado, considerando el sentir en la transparencia de la ejecución del presupuesto, que se ha podido visualizar con las reuniones periódicas de rendición de cuentas, además de dejar al NEC la copia de las rendiciones trimestrales que se presenta a FONCODES, como parte de la liquidación de los Proyectos.

En el NEC Namora, al igual que en Chalamarca, se ha podido notar la importancia de poder hacer las rendiciones oportunas de la ejecución física y financiera, medio que ha permitido generar la confianza necesaria de los usuarios a los miembros de los comités. En cuanto a la inversión en la implementación de los emprendimientos, ha sido importante la conciliación del plan de adquisiciones, plan de asistencia y el cronograma entre el asistente técnico y los usuarios, que ha conllevado a la ejecución eficiente del plan de negocios.

4.1.2.2. Percepción del usuario sobre la asistencia técnica del Proyecto.

- **Considerando el indicador del Grado de valoración de los beneficiarios respecto a las capacitaciones brindadas por el Proyecto de la variable Percepción del usuario sobre la asistencia técnica del Proyecto.**

Si bien al inicio de la ejecución del Proyecto, los usuarios no comprendían la modalidad en la que se lleva las capacitaciones, sumado a esto el nivel cultural y de educación de los usuarios, que siendo la mayor parte de integrantes de los grupos personas adultas, que tienen una formación definida, ha sido el reto de seleccionar profesionales

con capacidades que permita cambiar las actitudes de los usuarios y que puedan estar pre dispuestos para recibir la asistencia técnica.

Un factor importante en el fortalecimiento de las capacidades productivas ha sido la asistencia técnica, considerando metodologías de capacitación para adultos. Los integrantes de los diversos grupos de emprendimientos, más allá de poner en marcha sus ideas de negocios, han tenido la posibilidad de mejorar sus capacidades, siendo un factor importante conocer y manejar los costos de producción.

La diferencia entre los tres NEC's, puede marcarse desde el nivel de educación, experiencia de haber trabajado con organizaciones no públicas; como es la diferencia de Chalarmarca por el hecho de haber mayor intervención de instituciones públicas o privadas, como la Agencia Agraria, Gobierno Local, además de las ONG's como AREN ALDE, Ayuda en Acción y Centro Ideas, que han trabajado desde el mejoramiento de las viviendas, sistemas productivos como instalación de sistemas de riego tecnificado.

En cambio, la presencia de instituciones públicas o privadas en Namora es limitada, notándose en las capacidades de aceptación del Proyecto, proceso que ha sido más lento, además de ser el primer Proyecto con características adecuadas de intervención en las comunidades atendidas.

En el caso de Condebamba se tiene a los usuarios, en su mayoría con un nivel de educación muy bajo, por lo que las responsabilidades recaen en el que sabe leer y escribir, dificultando la asistencia técnica, siendo mucho más práctica a través de cesiones demostrativas; pero no ha sido limitante para poder manejar las diversas líneas de producción, sobresaliendo el manejo del aguaymanto.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

En cuanto se necesita saber si los factores de asociatividad y el territorio son factores de éxito de los emprendimientos rurales, se pueden mencionar que tienen relación, pero no solo estos se manifiestan, sino también se necesita de aspectos como el liderazgo, que conlleve a que los emprendimientos marquen un antes y un después de la realidad de un territorio, pero sin un involucramiento de los usuarios en la gestión de los emprendimientos, no se tendría el resultado necesario para poder brindar oportunidades de generación de empleo digno, así como el mejoramiento de los ingresos económicos de los hogares.

Respecto a Analizar la asociatividad y el involucramiento de los representantes de negocios líderes; así como el territorio en el desarrollo de los emprendimientos rurales para el Desarrollo Económico Local y Territorial. Se tiene los siguientes hallazgos:

1. Los emprendimientos que se mantienen en operación son los que han logrado articularse por la asociatividad de sus integrantes, bajo criterios de liderazgo y capacidad de negociación.
2. Los emprendimientos rurales que se han identificado con más rigurosidad con su territorio han podido articularse adecuadamente a las cadenas productivas que les permite desarrollarse de una manera sostenible.

Respecto a Identificar los procesos y metodologías utilizados en la implementación de los emprendimientos rurales y la asociatividad de los negocios rurales con mayores oportunidades de inserción en las cadenas de valor dentro de un territorio.

3. Ha sido de importancia la consideración de los procesos, para poder ser eficaces y eficientes en la gestión de implementación de los emprendimientos, contemplados en plazos de acuerdo al plan de actividades y normas establecidas por FONCODES.
4. La consideración de la parte de sensibilización y asistencia técnica en la identificación de los emprendimientos rurales considerando la participación de los usuarios, demuestra que la metodología aplicada ha sido adecuada.

Respecto a Analizar los resultados en términos de mejora de ventas e ingresos de los emprendimientos rurales incorporados a la cadena de valor.

5. Los negocios rurales son oportunidades de desarrollo de los usuarios en condiciones

de extrema pobreza, donde se demuestra que a pesar de las adversidades se puede aprovechar los recursos con los que se cuenta.

6. La valorización de los recursos con los que cuenta los usuarios y la asistencia técnica, ha permitido a los grupos de emprendimientos ser más competitivos dentro de un territorio.

Respecto a conocer las percepciones y expectativas de los grupos de intereses líderes y competentes dentro de un territorio.

7. El involucrar a los usuarios dentro de los procesos de implementación de los emprendimientos, ha permitido a los usuarios tener una percepción clara del Proyecto, demostrando de manera real que las expectativas del Proyecto en la lucha contra la pobreza son claras.

5.2. Recomendaciones.

1. Realizar el estudio de mercado y del territorio con mayor profundidad, identificando las cadenas productivas consolidadas, que permita facilitar la inserción y comercialización adecuada de los productos.
2. Implementar el análisis FODA de los grupos para determinar las necesidades, con la finalidad de poder realizar con mayores posibilidades la asistencia técnica.
3. Implementar un plan de marketing de acuerdo a la evolución del mercado, considerando la demanda.
4. Realizar reuniones de coordinación con los gobiernos locales, que permita fortalecer sus capacidades de articulación, en la búsqueda de mejorar la intervención en sus territorios, evitando la duplicidad de actividades.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.1. Título de la propuesta

Proceso de concientización en asociatividad a los usuarios en las zonas de intervención del Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai para lograr el Desarrollo Económico Local y Territorial.

6.2. Descripción de la propuesta

El Desarrollo Económico Local (DEL) y Territorial, debe considerarse bajo la obtención de información sobre el accionar de los actores locales, esto a la vez debe conllevar al dinamismo por su flexibilidad en el que se desarrolla. El DEL es la respuesta inmediata del descentralismo de las políticas sociales del Estado.

Dentro de un territorio, para poder tener mayores ventajas de comercialización, es mediante las redes de asociaciones, en una relación horizontal como medio de comunicación más apropiada. Por lo que para que se de los procesos de producción y aprovechamiento de los recursos es necesario contar con un capital humano en condiciones de competitividad.

Una característica de intervención del Proyecto es la asociatividad, que ha permitido desarrollar actividades productivas viables, pero sin embargo, se ha detectado deficiencias en su funcionamiento, como el conocimiento superficial del mercado, que limita el desarrollo de los emprendimientos por la dificultad en la posibilidad de competición.

Conocer el mercado y su dinámica, es el factor determinante para la sostenibilidad de los emprendimientos, sumado a esto es entender la importancia que juega la identificación de las ideas de negocios de acuerdo a las cadenas productivas.

Para poder llegar a mejorar las circunstancias en la que se puede lograr el desarrollo económico local, se necesita, si se puede tomar de esa medida, al recurso humano capacitado, sensibilizado y concientizado en asociatividad, que ayude a mejorar los procesos de desarrollo.

6.2.1. Concientización y sensibilización

Un punto de interés en el proceso de mejoramiento de la asociatividad, desde el punto de organización, es el de tener usuarios seguros de los resultados de las decisiones que pueden tener, comprendiendo la realidad; siendo sensibilizados en la búsqueda de resultados diferentes a los que les toca vivir, no por decisión, sino por la falta de oportunidades.

Si bien el Estado a través de las políticas implementadas busca brindar las oportunidades a los productores en situación de vulnerabilidad; Sin embargo, estas no tienen el efecto esperado, debido a que no se realiza las acciones necesarias que ayuden a ser implementadas adecuadamente en favor de los destinatarios.

A continuación, detallaremos algunos conceptos necesarios, que deben ser considerados para que los usuarios brinden las facilidades de implementación de las actividades.

a) ¿Qué es trabajo en equipo?

Es dar a entender que solos no pueden avanzar para obtener los resultados satisfactorios, en relación al avance que se podría obtener en forma conjunta, esto es diferente al realizar una actividad individualmente para después juntar las partes; por lo que el aspecto psicológico en la interrelación es necesario, puesto que genera compañerismo, desarrollando un ambiente laborable en armonía.

Si bien existe el entusiasmo necesario que ayuda en la motivación de los integrantes; el equipo se rige bajo normas de convivencia, basados en la responsabilidad, valores, ética, moral, actitudes, bajo un clima de democracia y participación, que permita tener un todo organizado.

Desarrollar esta actividad, no es tarea fácil, por lo que el proceso de implementación debe ser acompañado desde el momento que se pone en marcha el Proyecto, a través de la sensibilización, con participación activa de los agentes e involucramiento de los núcleos ejecutores.

b) ¿Qué es un grupo?

Se considera como grupo, a un “conjunto de personas”³⁹, que buscan cumplir

³⁹ Definición ABC.

2018. Definición de grupo. Consultado el 12 de setiembre.

funciones específicas y a la vez recíprocas, considerando normas de convivencia, ayudando en el desarrollo personal y colectivo, asegurando la sostenibilidad respectiva.

Gráfico N° 6.1. El trabajo en equipo



Fuente: El trabajo en equipo, tomado de:
<http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>

c) ¿Qué es una sociedad?

Entender que es sociedad, es tener la capacidad de poder desarrollar habilidades de interrelación con otros individuos, considerando el respeto a la cultura, al credo y educación, dando valor a todos los criterios que marcan la diferencia de pensamiento, comportamiento, pero siempre basada en relaciones humanas, bajo normas de convivencia.

d) ¿Qué es asociatividad?

La asociatividad es un medio que permite la cooperación entre productores, que permite a cada integrante o asociado una autonomía de participación, ya sea con remuneración o sin ella, donde aceptan voluntariamente las decisiones tomadas, que ayuden a concretizar los objetivos comunes.

El agrupamiento, parte de la premisa de superar obstáculos como la competencia, como punto de interés en el desarrollo de los emprendimientos, posicionamiento en el mercado, desarrollar tecnologías como parte de la innovación, con mayor volumen de productos, considerando una mayor capacidad de negociación.

e) ¿Cuál es la importancia de la asociatividad?

Si consideramos las limitaciones en las que viven individualmente los usuarios del Proyecto, resalta la dispersión en la que viven, que dificulta la capacitación, sumado a esto por una marcada parcelación de las tierras, hace que la producción se destine en un 70% para autoconsumo.

f) ¿Para qué sirve la asociatividad?

Por lo que la asociatividad es un medio para poder, alcanzar un volumen constante de producción frente a la demanda constante de bienes y servicios. Por lo que es necesario en las asociaciones se tenga líderes que permitan el desarrollo de actividades como medios para lograr objetivos comunes, en bien estar de todos los asociados.

Una asociación debe tener una línea que lo oriente hacia el desarrollo, por lo que la participación dinámica de los socios, debe marcarse desde la capacidad de poder involucrarse en la definición de objetivos, así como en la generación de la misión y visión del emprendimiento.

- **Desarrollar la misión:** se considera a la descripción de organización a través de la actividad a desarrollar. Dicho de otra manera, es el “propósito” de la organización, considerando para quién va a producir, la influencia del medio, el motivo de que pretende cumplir.
- **Desarrollar la visión:** está relacionada con el objetivo de la organización, que busca concretar las metas o logros, motivo de creación de la organización, siempre considerando que el cumplimiento del objetivo es a largo plazo. Por lo que la visión

orienta a la organización hacia dónde quiere llegar,

- **Capacitación:** capacitación en la cadena de los procesos y sub procesos de la producción, a través del Marketing:

Marketing. En inglés, “market significa merca y marketing puede ser traducido como mercadotecnia o mercadeo” ⁴⁰⁴⁰; es decir el marketing es la manera como se vende los productos, frente a condiciones de demanda; Sin embargo, no es solo venta, sino también abarca todo el proceso productivo, hasta obtener un producto y hasta hacerlo llegar al consumidor.

Las cuatro “P” son: Precio, Plaza, Producto, Promoción, son consideradas como los pilares del Marketing, a continuación, en el Grafico 6. 2, se muestra de una manera didáctica al Marketing y las cuatro “P” mencionadas.



⁴⁰ Marketingdenegocios.
2018. Concepto: ¿qué es marketing?. Consultado, 10 setiembre. <https://marketingdecontenidos.com/marketing-2/>

Gráfico N° 6.2. El marketing y las cuatro “P”



Fuente: Marketingdenegocios, en: <https://marketingdecontenidos.com/marketing-2/>

- **Precio:** es el valor que toma el producto que será puesto en el mercado para el consumidor; Sin embargo, esto determina la cantidad de la demanda, puesto que el consumidor (cliente) destina un terminado monto para adquirir el bien o el servicio.

En el precio se contempla un factor importante que es el costo de producción, ya que este costo, determina o influye en el precio para el cliente. Los costos de producción se dividen en costos fijos que son aquellos que no varían en relación al volumen producido o comercializado y los costos variables si están en relación de la producción o comercialización.

Por lo que, para poder tener un precio accesible para el consumidor (cliente), diferenciándose de la competencia, aunque pueden estar influenciadas por la economía, además de saber o tener en consideración el ciclo del Proyecto, debe haber una buena elaboración de los costos de producción, diferenciando los costos fijos y costos variables.

- **Plaza:** es el siguiente paso para poder poner el producto al alcance del consumidor, sin embargo, a pesar de contar con un producto bueno y con precio accesible, esto no basta sino se cuenta con un espacio o medio para poder comercializar los productos. La distribución del producto debe alcanzar el máximo de espacios donde se puede comercializar.

Para poder mover los productos estos pasan por acciones que ayudan a su distribución, por lo cual, se tiene en cuenta el disminuir los riesgos de movimiento o traslado teniendo en consideración una buena manipulación, embalaje, transporte, además de tener un control de distribución, por lo que tener en consideración un buen control de los productos para ver su salida es necesario.

No solo basta con mirar donde se va a ubicar el producto o como se va a mover dichos productos, por lo que, debe considerar algunos criterios como a continuación de detalla:

- ✓ **Canales de distribución.** Para poder llegar desde la producción a los consumidores, pasa por distintos caminos o medios, por lo que se tiene en cuenta a los **agentes**, los **minoristas** y los **mayoristas**.

Considerando además que no siempre se da la relación productora – consumidor final, se puede decir, que en el canal de distribución se pueden dar la participación de intermediarios, por lo que los canales de comunicación pueden ser:

- **Canal directo.** No se presenta la participación de intermediarios. Por lo que la relación productor consumidor es directamente.
- **Canal corto.** Se da la relación **fabricante – minorista – consumidor final**, que está reflejada en la mayoría de productos a los que adquiere el consumidor.
- **Canal largo.** Este canal de comunicación es el que con más frecuencia se presenta, debido a la presencia de varios actores, considerándose desde el fabricante – mayorista - minorista –consumidores.

Para poder elegir el mejor medio de comunicación, es necesario considerar los criterios que ayuden la mejor venta de los productos bajo sus características específicas y medios de transporte. Para lo cual es necesario ser realistas de la demanda, por lo cual, se debe realizar las siguientes actividades:

- **Evaluación del mercado real.** Este punto debe ser considerado como punto de partida en un proceso de producción, puesto que marca la demanda, reconociendo de manera real a los compradores no solo locales, estos pueden ser personas u organizaciones, sin embargo, en todo proceso de comercialización se presenta un mercado potencial, estos a pesar de no ser consumidores pueden necesitar de los servicios o bienes en un tiempo próximo a la producción.

Conocer **las características, comportamientos y necesidades de los clientes**, nos permitirá saber cuál es la posible cantidad de demanda, en el espacio del territorio que se desarrolla la actividad. Esto a la vez ayuda a brindar información sobre la capacidad de adquisición que puede estar dividida por estratos sociales.

6.2.2. Estrategias de canales de distribución

Para considerar la estrategia para la distribución es necesario considerar que esta será seleccionada en relación del producto – mercado. Esta relación marca la decisión si la distribución va a ser exclusiva, intensiva o selectiva.

- **Distribución exclusiva:** considerando que los emprendimientos tomen en consideración el valor agregado en relación de sacar ventaja de la denominación del territorio.
- **Distribución intensiva:** permite ampliar el horizonte de comercialización a través de los intermediarios.
- **Distribución selectiva:** cuando se presente entre la relación de productores-intermediarios (seleccionados).

6.2.3. Ubicación del punto de venta

Para que el emprendimiento alcance el éxito, es necesario tener mucha importancia a este punto, puesto que, si se logra poner el producto en la plaza y para el público adecuado, el éxito se reflejara en los ingresos económicos a través de la venta. Por lo que se puede

adecuar espacios, si se va a vender directamente o por pedido.

- **Producto:** es el resultado de toda la cadena de procesos, poniendo a disposición del cliente, considerando características propias del bien o el servicio; sin embargo, el producto no debe ser hermético a las críticas de mejora, por lo que debe estar con la predisposición de mejora a través del cambio.
- **Promoción:** es un punto que muchas veces no se toma en consideración. Es el punto en la cadena del marketing, que debe estar bien estructurada y direccionada, mediante el uso de herramientas de comunicación que ayuden en la publicidad de los productos.

6.2.4. Objetivos

- Consolidar y fortalecer la asociatividad en los grupos de emprendimientos rurales.
- Lograr la sostenibilidad de los emprendimientos a través de la asociatividad

6.2.5. Descripciones de las acciones (componentes) correctivas

El Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai, tiene dos periodos de ejecución en un tiempo de tres años, siendo el primero: desde el mes cero al mes veinticuatro, el segundo periodo desde el mes veinticinco hasta el mes treinta y seis. (Ver Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Ciclo de ejecución del Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai

PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
Mes 0 - 12	Mes 13- 24	Mes 25- 36
Instalación tecnologías productivas	Desarrollo de emprendimientos rurales	Consolidación de emprendimientos rurales

Fuente: Elaboración propia

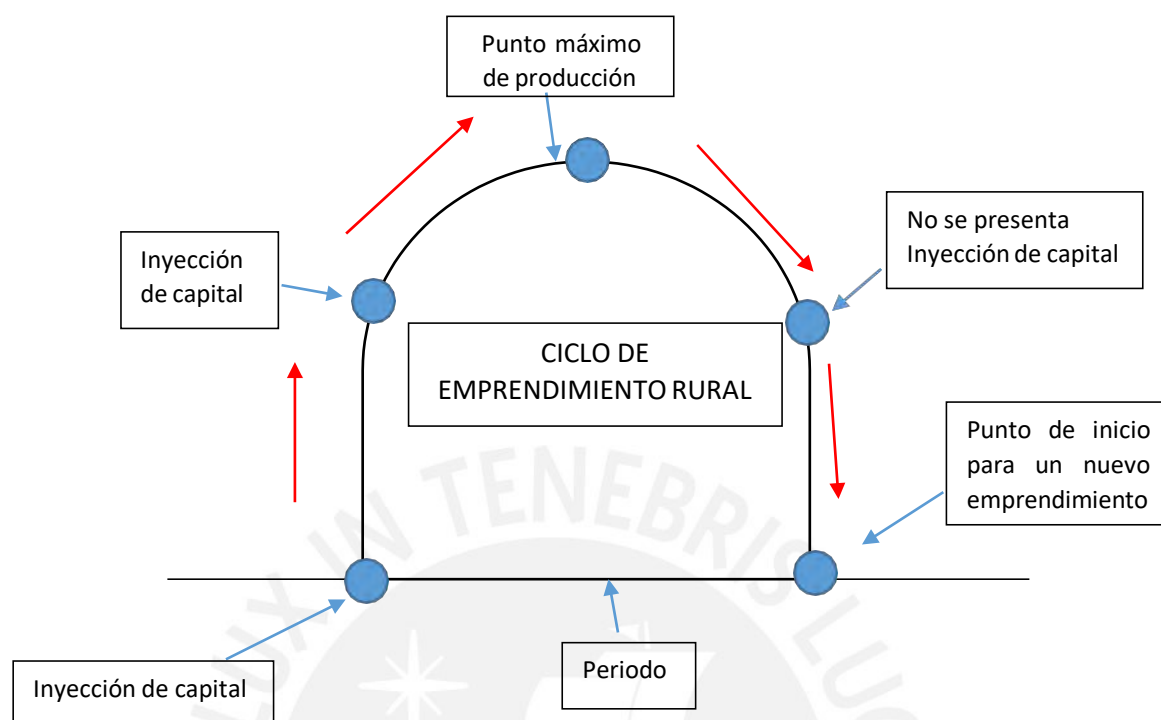
- **En el periodo 1:** se desarrolla todas las actividades productivas, se ha orientado a los usuarios en la organización de los emprendimientos rurales, además se les hace mención que se desarrollara los concursos en acto público y el CLAR realizara las evaluaciones.
- **Periodo 2.** Se identifica las ideas de negocios en coordinación de los usuarios, teniendo como soporte técnico a los agentes del Proyecto, como los Yachachiq (el que “sabe y enseña”), coordinador del NEC (Núcleo Ejecutor Central), donde se realiza la organización de 4 a 6 usuarios por emprendimiento.

- **Periodo 3.** Se consolida los emprendimientos, a través de la asistencia técnica de reforzamiento en los temas donde más falencia se determina, generalmente en gestión empresarial.

Considerando el ciclo de ejecución del Proyecto, se puede mencionar que, por el periodo, solo se tendrá que enfocar que los emprendimientos se identifiquen y desarrollen con objetivos a corto y mediano plazo. Esto repercute en la apropiada identificación de las actividades productivas que se va a desarrollar, siendo aquellas que se ajusten de la mejor manera, considerando el periodo de producción.

Los emprendimientos rurales desarrollados por el Proyecto, tiene un ciclo limitado, esto es debido a que sólo se espera la inyección del capital por FONCODES, más no se da esta inyección de capital por parte de los usuarios; por lo que el emprendimiento llega a un punto de desarrollo, pero dependiente, donde se llega a la producción, comercialización, pero sin que se pueda ver la continuidad de los usuarios brindando las condiciones necesarias para la sostenibilidad de los emprendimientos, que trae como resultado la paralización o desintegración del emprendimiento; además se inicia nuevamente la dependencia de capital para seguir desarrollando iniciativas que generen ingresos económicos para los hogares (Ver gráfico 6.3).

Gráfico 6.3. Ciclo actual de los emprendimientos rurales



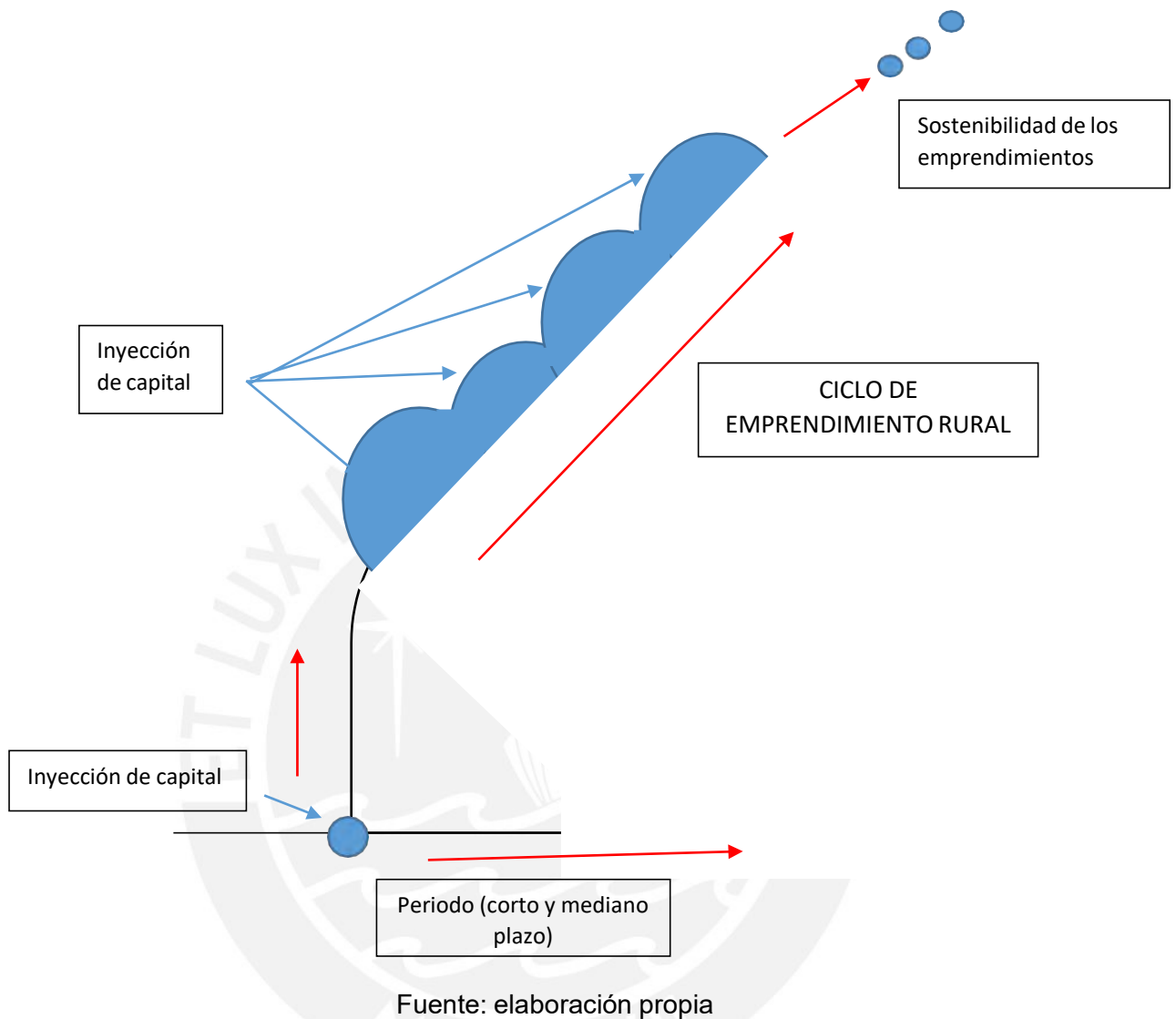
Fuente: elaboración propia

Como se describe el gráfico, la inyección del capital en dos momentos, ya sea como adquisición de activos y en la otra como asistencia técnica, además considerando que el Proyecto financia la realización de ferias locales o regionales que ayuden a los emprendedores a promocionar y comercializar sus productos.

Pero una vez llegado al punto máximo de producción, no se destina parte de las ganancias a la inyección de capital que ayude a continuar o mejorar los procesos productivos, teniendo como consecuencia a la dependencia de capital externo, creándose un círculo vicioso.

Con la propuesta en mención, se tiene que tener en consideración el acompañamiento de un “asesor comercial”, que brinde el soporte técnico, ayudando en el cambio del ciclo de los emprendimientos descritos en el gráfico 6.3; pudiéndose dar una mejora y el comienzo de un nuevo ciclo de producción, que ayude a lograr el tan anhelado ciclo de sostenibilidad de los emprendimientos en favor de las poblaciones en situación de vulnerabilidad (Ver gráfico 6.4)

Gráfico 6.4. Propuesta de ciclo de los emprendimientos rurales



Como se puede ver en la propuesta, se toma el interés respectivo de la importancia de seguir con la inyección del capital hasta lograr la independencia del capital, sin necesidad de continuar con la dependencia del Proyecto.

La consideración de tener Proyecto s a corto y mediano plazo, mejorara las condiciones de intervención, por lo que la concientización y sensibilización de los usuarios, desde la identificación hasta la implementación es tarea conjunta con los actores del Proyecto , sin embargo, se debe tener usuarios con capacidad de poder destinar presupuesto que permita la sostenibilidad de los emprendimientos, esto conlleva a la generación de ingresos económicos y en la generación de empleo decente, para obtener el desarrollo económico local y territorial, en las zonas de intervención.

6.2.6. Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva

Para poder desarrollar los componentes de la propuesta correctiva, considerando que el medio donde se desarrolla los emprendimientos rurales, es dentro de un territorio y con condiciones propias, se ha notado la importancia de mejorar las condiciones de asociatividad y de marketing.

Es por eso que el asiento de los objetivos a corto y mediano plazo, son lo que se ajustan a la realidad de intervención del Proyecto Haku Wiñay/ Noa Jayatai, por lo que se propone desarrollar de la siguiente manera:

- Contar con un asistente o asesor comercial, desde el tercer mes de ejecución del Proyecto, que acompañe el proceso de capacitación y sensibilización en organización y marketing.
- Realizar el estudio de mercado a través de los procesos y subprocesos de las cadenas de valor, que permitan insertarse de una manera más viable y rápida a los emprendimientos.
- Identificar las ideas de negocios en base al estudio de mercado, que permita producir par un mercado ya identificado.
- Capacitar en marketing, contemplando las cuatro “P” a los usuarios, que ayuden a mejorar las estrategias de implementación de los emprendimientos.

6.2.7. Organización

Considerando la intervención del Proyecto a través de los núcleos ejecutores, se tendrá en cuenta la elaboración del cronograma de actividades y de adquisiciones de acuerdo a las necesidades de las capacitaciones en asociatividad y marketing.

6.2.8. Recursos de implementación y operación

El Proyecto cuenta con agentes capacitados en producción, sin embargo, es de interés sumar esfuerzos a través de un Asesor Comercial, que acompañe todo el proceso de implementación y consolidación de los emprendimientos rurales.

Si bien el recurso humano se puede tener, es necesario brindarle las facilidades necesarias, como el acceso a material logístico, presupuesto para las actividades.

6.2.9. Anexos de la propuesta

Criterios para evaluar y seleccionar la mejor idea de emprendimiento – Test de observación de mercado

Mercado

¿Qué tipo de producto vas a vender?

Sin valor agregado

Con valor agregado

¿Cómo vas a vender?

Directo al cliente a intermediario

¿En dónde venderás? (marcar con X)

- En domicilio
- En la feria local:Parada

Mercado huarique

- En la feria regional o provincial Parada Mercado

- Fuera de mi departamento Supermercado parada Mercado

- Otros

¿Qué características tienen los compradores del mercado donde vendes o piensas vender?

Niños jóvenes adultos indistinto

¿Estos clientes están dispuestos a pagar por un producto/ servicio igual o similar al tuyo? S/.....-

Con que frecuencia compran

Diario Semanal Quincenal Por campaña Otros

Competencia

¿Existe en tu zona o localidad otro competidor que comercializa el producto o servicio que produces o piensas producir?

Si.....

No.....

Si contesto SI, describa ¿Qué conoce de sus competidores?

.....
.....

Mencione tres fortalezas de su competencia

.....
.....

Mencione tres debilidades de su competencia

.....
.....

¿El producto o servicio que elegiste o ya produces, como lo comercializa tu competidor?

.....
.....

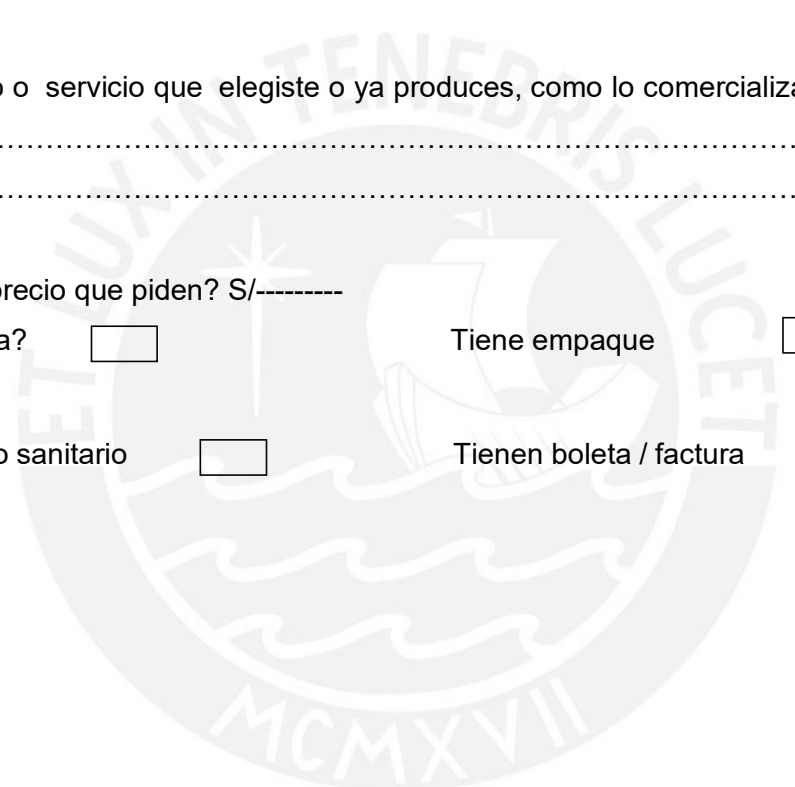
¿Cuál es el precio que piden? S/-----

¿Tiene marca?

Tiene empaque

Tiene registro sanitario

Tienen boleta / factura



1. Términos de Referencia del Asesor comercial del NEC

1.1 OBJETO

Establecer el perfil, características y condiciones para la contratación del **Asesor comercial**.

Perfil del Asesor comercial del NEC

- a) Profesional titulado en Administración, Economista, ingeniería industrial, agronegocios, Marketing o afines.
- b) Experiencia general mínimo de dos (2) años en el ejercicio de la profesión, contado a partir de la obtención del título profesional.
- c) Experiencia específica mínima de un (1) año contado a partir de la obtención del grado de bachiller, en la ejecución, supervisión, supervisión y monitoreo de planes de negocios rurales, microfinanzas rurales o similares en zonas rurales.
- d) Capacitación especializada en los últimos cinco (5) años en temas relacionados a Proyectos productivos o sociales.

Funciones del Asesor comercial del NEC

- e) Responsable de las Capacitar y sensibilizar en asociatividad a los usuarios y agente del NEC
- f) Responsable de realizar estudio de mercado (FODA) del territorio en donde se desarrolla las actividades de intervención del Proyecto.
- g) Responsable de capacitar a los usuarios y agentes del Proyecto en costos de producción
- h) Responsable de la identificación de las cadenas de distribución de acuerdo a la identificación de las cadenas productivas del ámbito de intervención del Proyecto.
- i) Responsable de la identificación del mercado para la comercialización de los productos de acuerdo a la identificación de las cadenas productivas del ámbito de intervención del Proyecto.
- j) Realizar el plan de promoción de los productos de acuerdo a la identificación de las cadenas productivas identificadas.
- k) Formular el plan operativo de las capacitaciones en asociatividad y marketing del NEC de acuerdo a la programación de actividades de cada uno de los Proyectos a cargo del NEC.
- l) Brindar capacitación a los Yachachi y coordinador del NEC, asistentes técnicos de los emprendimientos y asistencia técnica a los usuarios de los Proyectos a cargo

del NEC

- m) Planificar, organizar, coordinar y ejecutar las actividades técnicas, con los miembros del NEC, NE y Gobierno Local y la Unidad Territorial de FONCODES.
- n) Encargado de generar espacios de interrelación con los actores locales que intervienen el desarrollo económico del territorio
- o) Elaborar, conjuntamente con el ORNEC, los informes trimestrales, semestral y final de la ejecución de los Proyecto s a cargo del NEC.
- p) Elaborar, conjuntamente con el ORNEC, la documentación requerida para la liquidación de los emprendimientos por cada NE
- q) Otras relacionadas a la ejecución de los Proyecto s, que se determinen en coordinación con el ORNEC y/o la Unidad Territorial de FONCODES, para el logro de sus objetivos.

CONDICIONES DEL SERVICIO

- r) El servicio se realizará de acuerdo a las características señaladas en sus Términos de Referencia y la normatividad aplicable de FONCODES
- s) El pago de sus honorarios se efectuará previa aprobación del Especialista Territorial de Proyecto s Productivos de la Unidad Territorial.
- t) El último pago de retribución se efectuará culminado el plazo de vigencia del contrato, previa presentación de la rendición final de cuentas con la conformidad del Especialista Territorial de Proyecto s Productivos de la Unidad Territorial.
- u) Para la prestación del servicio se requiere que el asesor comercial del NEC resida en la zona de ubicación de los Proyecto s, durante la vigencia de su contrato.
- v) Guardar absoluta reserva de toda información de carácter administrativo, contable, financiero y otros, a lo que tenga acceso, en virtud de los servicios que presta

FORMA DE PAGO Y CONFORMIDAD DEL SERVICIO

La forma de pago del monto previsto en el contrato de locación de servicios, se efectuará conforme al procedimiento siguiente:

- w) S/, en forma mensual que incluye los impuestos de Ley, serán cancelados por el NEC
- x) El pago mensual, incluyendo el pago final, requiere la presentación previa de los reportes e informes según corresponda, con la conformidad del Especialista Territorial de Proyecto s Productivos de la respectiva Unidad Territorial.

ANEXOS

- Matriz de recolección de información
- Instrumentos de recojo de información
- Panel fotográfico



BIBLIOGRAFÍA

ALBUQUERQUE, Francisco

2004. El Enfoque del Desarrollo Económico Local. Consulta 23 de julio de 2018.
http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.areas_enfoque_del_0.pdf

BANCO MUNDIAL

- 2018 Pobreza. Consulta 20 de julio de 2018.
<http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

- 2011 Perú apoyará competitividad de pequeños y medianos productores agropecuarios. Consulta 28 de julio de 2018,
<https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2011-06-10/competitividad-productores-agropecuarios-en-peru%2C9405.html>

DIARIO CORREO.

- 2018 INEI: Cajamarca registra más del 50% de pobreza monetaria. Consulta 20 de julio de 2018.
<https://diariocorreo.pe/peru/inei-cajamarca-pobreza-monetaria-inei-815227/>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

- 2009 Constitución Política del País. Consulta 20 de agosto de 2016.
<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

- 2003 LEY N° 27972, LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES. Lima 06 de Mayo del 2003. Consulta 03 de agosto de 2016.
<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>

DIARIO GESTION:

- 2016 Cajamarca es el departamento con mayor extrema pobreza del Perú, según el INEI. Consulta el 05 de agosto 2016. <http://gestion.pe/economia/cajamarca-departamento-mayor-extrema-pobreza-peru-segun-inei-2159183>

EL COMERCIO:

2016 El Comercio: Pobreza retrocedió en 9 puntos porcentuales entre 2011-2015. Consultado el 05 de agosto del 2016. <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-cayo-9-puntos-porcentuales-entre-2011-2015-noticia-1896136>

EL PERUANO

2011 Congreso de la Republica Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e inclusión Social. Consulta 26 de agosto de 2016 http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/Ley_29792_CreacionMIDIS.pdf

ESCOBAL, JAVIER Y PONCE, CARMEN.

2016 Análisis & y Propuestas. Combinando programas sociales y programas productivos para enfrentar la pobreza extrema en áreas rurales: la evidencia de Haku Wiñay. Consulta 25 de julio de 2018

<http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/boletin32.pdf>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2012 Promoción de emprendimientos rurales en los territorios latinoamericanos. Consultado 26 de julio de 2018, <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/promocion-emprendimientos-latinoamericanos/es/>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2012 Inclusión económica y competitividad productiva territorial para familias rurales alto andinas del Perú. Consultado 20 de julio de 2018.

<http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/229879/>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2018 Emprendimientos rurales. Consultado 23 de julio de 2018. <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/introduccion/es/>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2018. Emprendimientos rurales. Consulta día 23 de julio de 2018. <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/introduccion/es/>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2018. Metodologías y herramientas. Consultado el día 23 de julio del 2018, en: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/innovacion/metodologias-y-herramientas/es/>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2018. Marco general y conceptual. Consulta 23 de julio de 2018. <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/marco-general-conceptual/es/>

FIGUEROA, CARLOS

2007. Sin. Cero en economía. Análisis, Discusión y propuestas de Política Social, Ambiental y Desarrollo. Consulta 20 de julio de 2018 <https://cdfa.wordpress.com/2007/06/04/exclusion-social-en-el-peru/>

FILGUEIRA, CARLOS, PERI ANDRÉS.

2004. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2004. América Latina: los rostros de la pobreza y sus causas. Consulta 23 de agosto de 2016. [determinanteshttp://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7192/1/S045458_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7192/1/S045458_es.pdf)

FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL (FONCODES)

2016. La Experiencia del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai. Consulta 20 de julio de 2018. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/Proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL (FONCODES)

2014. El ABC del Núcleo Ejecutor y Núcleo Ejecutor Central. Consulta 05 de agosto de 2018.
<http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/CARTILLA%20%20NUCLEO%20EJECUTOR.pdf>

FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL (FONCODES)

- s/f Núcleo Ejecutor. Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social, FONCODES de Perú. Consultado el 10 de agosto del 2016.
www.oas.org/udse/wesiteold/Peru-redsocial.doc

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2014. Exclusión Social en el Perú: Hacia una Nueva Política Social. Consulta 20 de julio de 2018.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/03-exclusion-social.pdf>

LIZÁRRAGA BOBBIO, RAÚL ARNALDO

2010. Descentralización y Regionalización en el Perú; Hacia una nueva Economía y un nuevo Estado". Consulta 05 de agosto de 2016.
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/806D3EE806C64001052579180072C562/\\$FILE/v_descentralizacion_y_regionalizacion_en_el_peru.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/806D3EE806C64001052579180072C562/$FILE/v_descentralizacion_y_regionalizacion_en_el_peru.pdf)

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL (MIDIS)

- s/f Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social Incluir Para Crecer consulta 20 de julio de 2018.
<http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/estrategianacionaldedesarrolloeinclusiocialincluirparacrecer.pdf>

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL (MIDIS)

2012. Decreto Supremo N° 011-2012 MIDIS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social- MIDIS. Consulta 25 de agosto de 2016.
http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/rof_midis_DS_011_2012.pdf

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL (MIDIS)

2012. Resolución Ministerial N° 108 2012- MIDIS, que aprueba la Directivas N° 002-2012- MIDIS “Lineamientos para la elaboración y aprobación del manual de operaciones de los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Consulta: 20 de agosto de 2016.
www.midis.gob.pe/index.php/es/convocatorias-c.../340-directiva-n-02-2012-midis

MORENO, FIDEL y GODOY, ELSY.

2011. Gerencia Social Local: El Reto Ético para la Participación. Consulta 20 de agosto de 2016.

<http://www.spentamexico.org/v6-n1/106a119.pdf>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2016. Plataforma de Territorios Inteligentes. Consulta 06 de junio de 2016.
<http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/componentes/emprendimientos-rurales/introduccion/es/>.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO).

2013. Negocios creativos e inclusivos en el Perú. Consulta 06 de junio de 2016.
<http://www.fao.org/peru/programas-y-Proyectos/historias-de-exito/ici/en/>

PALMA, LUIS.

2009. El Proyecto Desarrollo del Corredor Puno Cusco: “Facilitando accesos y generando oportunidades para superar la pobreza rural”. Consulta 05 de agosto de 2016.

<http://studylib.es/doc/595281/el-Proyecto-desarrollo-del-corredor-puno-cusco--%E2%80%9Cfacilitando>





ANEXO 1.

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La Asociatividad y el Territorio como factores de éxito de los Negocios Rurales en el Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, en Cajamarca, 2014 – 2016.

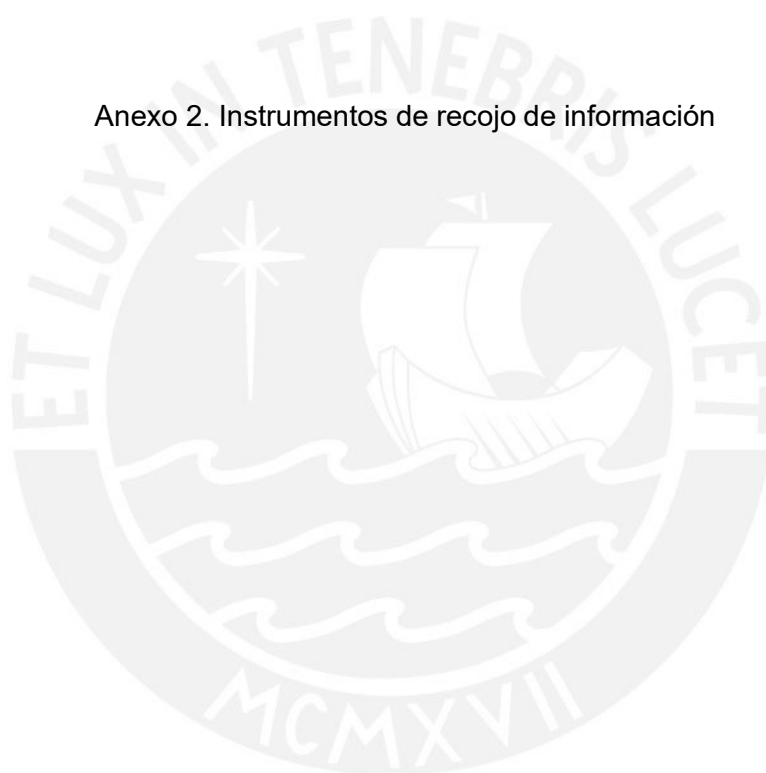
Objetivo General	Objetivo específico	Variables	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuentes	Técnica
<p>Conocer el rol de la asociatividad y el territorio como factores de éxito de los Negocios Rurales financiados por el Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, identificando los procesos y metodologías utilizados en su implementación, considerando además la participación de los grupos líderes e identificando los emprendimientos con mayores oportunidades de éxito en su inserción a las cadenas productivas, valorando las perspectivas y expectativas de los usuarios que les permita ser más competentes territorialmente, con la finalidad de formular una propuesta aplicativa en la implementación de los procesos de desarrollo económico territorial a través del Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai.</p>	<p>- Analizar la asociatividad y el involucramiento de los representantes de negocios líderes; así como el territorio en el desarrollo de los emprendimientos rurales para el Desarrollo Económico Local y Territorial.</p>	Asociatividad	Se refiere al involucramiento de los usuarios de los emprendimientos rurales	<ul style="list-style-type: none"> - N° de representantes líderes incorporados - % de emprendimiento nuevos - % de participación en asambleas - % de aportantes de capital 	Proyecto	- Informe final del Proyecto	- Revisión documental
		Territorio	Se refiere a analizar las estrategias competitivas y comerciales dentro del ámbito que se ha desarrollado los emprendimientos rurales	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de diversificación intersectorial. - Grado de diversificación intersectorial. - Economías de escala y de alcance. - Capacidad de desarrollo tecnológico. - Estrategia competitiva dominante 	Proyecto	- Informe final del Proyecto	- Revisión documental
		Representación	Se refiere al nivel de acceso a otros derechos en el trabajo, reivindicando sus intereses en materia de empleo mediante la negociación colectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de valoración de los usuarios a sus líderes 	Proyecto	- Grupo de emprendimiento	- Encuesta
		Negocios Líderes	Se refiere al cumplimiento de los objetivos marcados, aplicando una estrategia efectiva, la cual ha sido transmitida adecuadamente al equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de adaptación de la tecnología en la innovación y la gestión de talentos dentro del emprendimiento rural 	Proyecto	- Grupo de emprendimiento	- Entrevista

Objetivo General	Objetivo específico	Variables	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuentes	Técnica
		Involucramiento	Consiste en analizar el nivel de relación directa e indirecta de los usuarios	- % de asistencia a las capacitaciones en relación a lo programado	Proyecto	- Informe final del Proyecto	- Revisión documental
Objetivo General	Objetivo específico	Variables	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuentes	Técnica
			con la asociación de emprendimientos rurales	- % de incremento en la productividad del emprendimiento			
	- Identificar los procesos y metodologías utilizados en la implementación de los emprendimientos rurales y la asociatividad de los negocios rurales con mayores oportunidades de inserción en las cadenas de valor dentro de un territorio.	Procesos	Consiste en establecer los procedimientos diseñados, que han permitido la implementación de los emprendimientos rurales	- Número de informes de supervisión aprobados.	Proyecto	- Informe final del Proyecto	- Revisión documental
		Metodologías	Permite analizar la planificación y la gestión de todos los componentes del mismo, en la implementación de los emprendimientos rurales	- Número de actividades desarrolladas por el Proyecto - Numero de capacitaciones recibidas por el usuario	Proyecto	- Informe final del Proyecto	- Revisión documental
	- Analizar los resultados en términos de mejora de ventas e ingresos de los emprendimientos rurales incorporados a la cadena de valor	Negocios rurales	Se refiere al desarrollo de emprendimientos rurales que les ayude a generar recursos económicos	- N° de Emprendimientos conformados	Proyecto	- Informe final del Proyecto	- Revisión documental
		Mayores oportunidades	Se refiere a las actividades que se realizan que están dirigidas a fortalecer los activos de las familias, abarcando bienes y capacidades.	- % de variación de ventas promedio anual.	Registro de ventas	- Grupo de emprendimiento	- Grupo de emprendimiento

Objetivo General	Objetivo específico	VARIABLES	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuentes	Técnica
	- Conocer las percepciones y expectativas de los grupos de intereses líderes y competentes dentro de un territorio.	Percepción del usuario respecto al financiamiento del Proyecto	Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia los servicios que brindo el Proyecto	- Grado de valoración de los beneficiarios respecto a la ejecución del Proyecto	Proyecto	Usuario	- Entrevista
		Percepción del usuario sobre la asistencia técnica del Proyecto	Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia las capacitaciones que brindo el Proyecto.	- Grado de valoración de los beneficiarios respecto a las capacitaciones brindadas por el Proyecto	Proyecto	Usuario	- Entrevista



Anexo 2. Instrumentos de recojo de información



CUESTIONARIO DE ESTUDIO DE EMPRENDIMIENTOS RURALES MI CHACRA
EMPRENDEDORA (HAKU WIÑAY)

Distrito:.....

Localidad:..... Fecha:.....

Nombres y apellidos:.....

Grupo de Negocios:.....

1. ¿Cuántos usuarios integran el grupo de interés?.....

Varones:..... Mujeres:.....

2. Tipología del NRI:.....

3. ¿Cree Usted que la asociación le
habeneficiado?.....

4. ¿Qué tiempo integra Usted el grupo de interés?
.....

5. ¿En cuanto a incrementado sus ingresos familiares por
mes?.....

6. ¿La asociación cuenta con asesoramiento técnico especializado, contratado
por el grupo de interés?.....

Si responde si, cada que tiempo.....

7. ¿Participa de las reuniones que convoca el comité
del grupo de interés?.....

8. ¿El tiempo de trabajo que dedica a la actividad es regular o cotidiano?.....

9. ¿lo realiza el agricultor?....., ¿contrata a alguien?.....

10. Existe mano de obra familiar en las labores cotidianas o en las
temporales:

recolección..... siembra..... otros.....

En cuanto a la entrevista personal, se ha considerado la entrevista Semi-estructurada, por lo que el modelo de preguntas es el siguiente:

Formato para entrevista semi-estructurada

LAS RELACIONES EN LOS GRUPOS DE INTERES PRESENTACION

Como parte de mi tesis, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, estoy realizando una investigación acerca de las experiencias exitosas de los Emprendimientos Rurales que ha venido desarrollando FONCODES en Cajamarca. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

¿Me puede contar porque se asoció en un grupo de interés?

1. Temas de Apoyo:

- 1.1. Se identifica oportunidad: Si _____, No _____
- 1.2. Se identifica calidad en el intercambio de información con el grupo de interés: Si ___, No _____
- 1.3. Se logra identificar su participación personal con la organización: Si ___, No _____
- 1.4. Se alcanzan a identificar las expectativas (lo que quiere la organización): Si ___, No _____

Preguntas principales:

- 2.2. Por favor cuénteme ¿Cómo ha sido el proceso de relación y de asociación para conformar el grupo de interés?
.....
.....
- 2.3. ¿Cómo es el flujo de información entre el comité del grupo de interés y los asociados?
.....
.....
- 2.4. ¿Nos puede contar como se manejan las diferencias y si las hay de qué tipo son?
.....
.....

Tópicos de apoyo

- 1.5. Se identifican la fortalezas y dificultades en el flujo de información: Si _____, No _____

1.6. Se identificaron los recursos utilizados en el inicio de la asociación: Si _____,
No _____

1.7. Se identificaron los efectos de la calidad de la información: Si _____, No _____

Preguntas principales:

1.8. ¿Cómo se da el intercambio de información entre los socios y Usted?
.....

1.9. ¿Y entre el comité de base de la organización y los socios?
.....

1.10. ¿Cómo lo retroalimenta cuando falla?
.....
.....

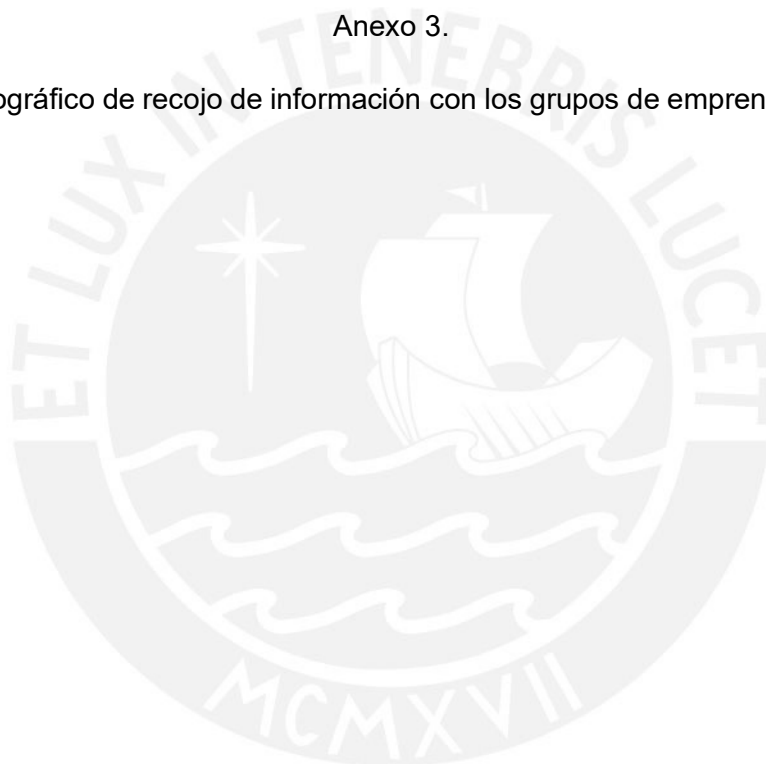
1.11. Es clara la forma como se transmite la información: Si _____, No _____
¿Cómo se procedería en caso de un incumplimiento de compromisos con la organización?
.....
.....

1.12. ¿Cómo se procede en caso de un accidente laboral y que pasa si este tiene repercusiones legales con la organización?
.....
.....

1.13. ¿Qué pasa si el comité es demandado por un tercero y Ud. se entera?
.....
.....

Anexo 3.

Archivo Fotográfico de recojo de información con los grupos de emprendimientos





Visita a grupo de emprendedores de los grupos en las líneas de negocios de crianza deovinos, agricultura en el Núcleo Ejecutor de Namora – Cajamarca.



Integrante del grupo en la línea de producción de quinua, realizando la cosecha, en el Núcleo Ejecutor de Namora, Cajamarca.



Comercialización de cuyes de los grupos de emprendedores en crianza y comercialización de cuyes, en el mercado local de Cauday capital del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, en el Núcleo Ejecutor de Condebamba-Cajamarca.



Reunión con los integrantes de la cooperativa agraria de aguaymanto en el NúcleoEjecutor Condebamba, Cajamarca