

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Análisis de los factores que han contribuido al logro del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas, del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, en el distrito de Pacobamba, en la provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac entre el año 2015 al 2018

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

PEDRO IVAN ALARCÓN MANDUJANO
EVELIN YANET RAMIREZ TRUJILLO
LUIS HUMBERTO PIPA SÁNCHEZ

Asesor:

CARLOS TORRES HIDALGO

Lima, 2022

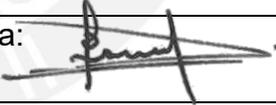
Informe de Similitud

Yo, **Torres Hidalgo, Carlos**. docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado “Análisis de los factores que han contribuido al logro del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas, del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, en el distrito de Pacobamba, en la provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac entre el año 2015 al 2018”, de los autores:

- ALARCON MANDUJANO PEDRO IVAN,
 - RAMIREZ TRUJILLO EVELIN YANET,
 - PIPA SANCHEZ LUIS HUMBERTO, de lo siguiente:
- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 24%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 03/10/2019.
 - He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
 - Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

San Miguel, 14 de diciembre del 2022

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

ÍNDICE

CAPÍTULO I	.- PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN	9
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2	OBJETIVOS	13
1.3	OBJETIVO GENERAL	13
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.5	JUSTIFICACIÓN	14
CAPÍTULO II	.- MARCO CONCEPTUAL	16
2.1	DIAGNÓSTICO SOCIAL O DESCRIPCIÓN DEL TERRITORIO DE ANÁLISIS - NEC PACOBAMBA	16
2.1.1	Ubicación geográfica	16
2.1.2	Demografía	18
2.1.3	Niveles de educación en el distrito	21
2.1.4	Situación de la salud en el distrito	22
2.1.5	Aspecto económico	23
2.2	MARCO CONTEXTUAL, SOCIAL Y NORMATIVO	23
2.2.1	Descripción del programa social	23
2.2.2	Contexto normativo	37
2.2.3	Investigaciones relacionadas	42
2.3	MARCO TEÓRICO	46
2.3.1	Paradigmas teórico-conceptuales	46
2.3.2	Teoría del cambio en el proyecto HW/NJ	48
2.3.3	Enfoques transversales aplicados al programa	52
2.3.4	Mecanismos participativos	58
2.3.5	Experiencias similares de desarrollo productivo	59
2.3.6	Definiciones conceptuales	61
CAPÍTULO III	.- DISEÑO METODOLÓGICO	67
3.1	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	67
3.2	DISEÑO MUESTRAL	68
3.2.1	Población Objetivo	69
3.2.2	Método de muestreo (no probabilístico)	69
3.2.3	Variables e indicadores	71
3.2.4	Unidades de análisis alineadas a las variables	72
3.2.5	Fuentes de información	73
3.2.6	Técnicas e instrumentos de investigación	74
3.2.7	Procedimiento de la información	76
CAPÍTULO IV	.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS	79
4.1.1	Niveles de articulación territorial y de participación en la gestión del programa	79
4.1.2	Factores que contribuyeron al logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, desde la percepción de sus usuarios	88
4.1.3	Nudos críticos identificados en la implementación del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”	102
4.1.4	Mejoras al diseño e implementación del producto 1: Hogares rurales en economías de	

subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas,	109
CAPÍTULO V .- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
5.1 CONCLUSIONES.....	112
5.2 RECOMENDACIONES	114
CAPÍTULO VI .- PROPUESTA APLICATIVA	118
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	119
6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	119
6.3 JUSTIFICACIÓN	121
6.4 OBJETIVOS	121
6.4.1 Objetivo General.....	121
6.4.2 Objetivos específicos.....	122
6.5 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	122
6.6 SECUENCIA DE ACTIVIDADES.....	123
6.7 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	124
6.8 MATRIZ DE COMPETENCIAS ESPERADAS POR ACTOR.....	124
6.8.1 Proyectista	124
6.8.2 El Organismo Representativo Del Núcleo Ejecutor - ORNE	126
6.8.3 Organismo Representativo Del Núcleo Ejecutor Central -ORNEC	128
6.8.4 Coordinador Del NEC.....	130
6.8.5 El Yachachiq.....	133
6.8.6 El Asistente Administrativo	135
6.8.7 Las Unidades Territoriales.....	136
6.8.8 Las Municipalidades	140
6.8.9 Supervisor.....	141
ANEXOS	146

ÍNDICE DE TABLAS

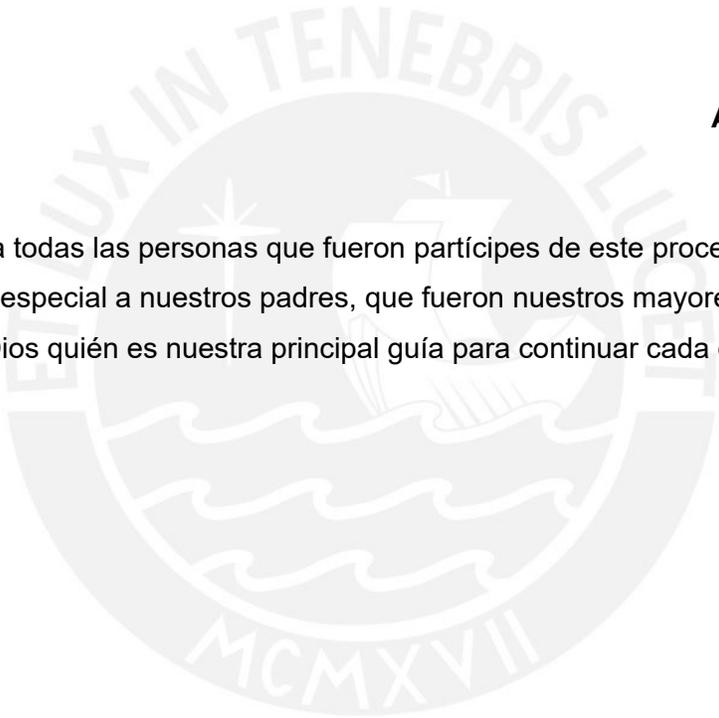
<i>Tabla II-1.- Población a nivel del distrito</i>	<i>18</i>
<i>Tabla II-2.- Población a nivel sexo a nivel del distrito</i>	<i>18</i>
<i>Tabla II-3.- Edad de los habitantes del distrito por grupos quinquenales.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla II-4.- Población analfabeta, en el distrito.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla II-5.- Flujos migratorios, según distrito.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla II-6.- Nivel educativo del distrito</i>	<i>22</i>
<i>Tabla II-7.- Afiliados al seguro de salud en el distrito</i>	<i>22</i>
<i>Tabla II-8.- Proyección de la PEA en el distrito.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla II-10.- Principales Estudios sobre el Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai</i>	<i>43</i>
<i>Tabla II-11.- Otros estudios sobre el proyecto HW/NJ.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla II-12.- Marco lógico del PP 0118 – indicadores y medios de verificación.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla III-1.- Tamaño muestral</i>	<i>70</i>
<i>Tabla III-2.- Distribución de usuarios</i>	<i>71</i>
<i>Tabla III-3.- Unidad de análisis</i>	<i>72</i>
<i>Tabla III-4.- Fuentes de información</i>	<i>73</i>
<i>Tabla III-5.- Técnicas e instrumentos de investigación.....</i>	<i>74</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° II-1.- Ubicación Geográfica del distrito de Pacobamba	17
Gráfico N° II-2.- Población según Sexo a nivel de distrito	19
Gráfico N° II-3.- Población según edad a nivel de distrito.....	20
Gráfico N° II-4.- Sinergias entre los componentes del proyecto HW/NJ.....	25
Gráfico N° II-5.- Programa Presupuestal PP-0118 - Haku Wiñay/Noa Jayatai.....	27
Gráfico N° II-6.-Estructura Organizativa del NE Y NEC.....	31
Gráfico N° II-7.-Mecánica operativa del PP 0118 Haku Wiñay/Noa Jayatai.....	36
Gráfico N° II-8.- Alcance de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social	38
Gráfico N° II-9.-Principales ejes estratégicos y programas sociales MIDIS.....	39
Gráfico N° II-10.- Indicadores Emblemáticos PNDIS	40
Gráfico N° II-11.- Estructura de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social -PNDIS	40
Gráfico N° II-12.- Eje de Inclusión Económica - PNDIS.....	41
Gráfico N° II-13.- Árbol de problemas del PP 0118.....	49
Gráfico N° II-14.- Cadena de Resultados del Programa Presupuestal 0118.....	51
Gráfico N° IV-1.- Utilidad de la implementación del producto 1 en sus actividades productivas.....	90
Gráfico N° IV-2.- Número de tecnologías productivas que adoptaron los usuarios al finalizar el programa	92
Gráfico N° IV 3.- Intencionalidad de participación del usuario por 2da vez en el Programa HW/NJ	93
Gráfico N° IV-4.- Participación de los usuarios en las actividades	95
Gráfico N° IV-5.- Involucramiento de la familia en el Proyecto	96
Gráfico N° IV-6.- Conocimiento sobre los documentos orientativos del programa HW/NJ	97
Gráfico N° IV-7.- Percepción sobre el proceso de desarrollo de capacidades	98
Gráfico N° IV-8.- Beneficios obtenidos de la adopción de tecnologías del Producto 1.....	100
Gráfico N° IV-9.- El Producto 1 ha permitido incrementar ingresos.....	102
Gráfico N° IV-10.- Existencia de problemas en la implementación del producto 1.....	104
Gráfico N° IV-11.- ¿Qué se debe mejorar en el Proyecto HW/NJ?	111

Abreviaturas

- DGSE Dirección General de Seguimiento y Evaluación del MIDIS
- ENDIS Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social
- DRP Diagnóstico Rural Participativo
- ET Expediente Técnico
- FONCODES Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura
- HW/NJ Haku Wiñay / Noa Jayatai
- MIDIS Ministerio De Desarrollo E Inclusión Social
- MINAGRI Ministerio de Agricultura y Riego
- NE Núcleo Ejecutor
- NEC Núcleo Ejecutor Central
- ORNE Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor (PP HW/NJ)
- ORNEC Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor Central (PP HW/NJ)
- PP Programa Presupuestal
- PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- UGOE Unidad de Generación de Oportunidades Económicas de FONCODES
- UT Unidad Territorial de FONCODES a nivel de región
- UNESCO La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- CTAP Comité Territorial de Aprobación de Proyectos



Agradecimientos

Gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso. Asimismo, un agradecimiento especial a nuestros padres, que fueron nuestros mayores promotores y a nuestro Dios quién es nuestra principal guía para continuar cada día sin desmayar.

Resumen Ejecutivo

En Perú, el 30.8% de la población está en situación de pobreza y un 7.6 % en pobreza extrema. La pobreza extrema se intensifica en la sierra rural (90%) y selva rural (93%). Frente a este contexto el Estado Peruano ha diseñado un conjunto de políticas orientadas a revertir esta situación en la sierra y selva rural.

Bajo este propósito, el Ministerio De Desarrollo E Inclusión Social (MIDIS) con su programa social Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) implementa el Programa Presupuestal (PP) Haku Wiñay/Noa Jayatai (HW/NJ), el cual tiene como objetivo central, atender hogares en economías de subsistencia, que residen en centros poblados de extrema pobreza, y que cuentan con muy reducidas oportunidades para acceder a los mercados del lugar. El programa HW/NJ, se ejecuta bajo el innovador modelo de Núcleo Ejecutor (NE), que brinda altos niveles de participación a la población en la gestión del mismo programa. Una de las principales actividades del programa HW/NJ consiste en brindar asistencia técnica, a modo de capacitaciones, a los hogares con necesidades económicas de subsistencia para el desarrollo de capacidades productivas que les permita diversificar su producción, mejorar su productividad y generar excedentes que les brinde acceso a los mercados del lugar y a través de su comercialización, logren mejores ingresos económicos.

En ese sentido, reconocer los factores de logro que han permitido el éxito de la intervención HW/NJ en el territorio, a partir de la percepción de los propios usuarios, es el principal motivo de la presente investigación. Para ello se analiza el Núcleo Ejecutor Central (NEC) de Pacobamba, ubicado en el distrito de Pacobamba, ubicada en la provincia de Andahuaylas, y en el departamento de Apurímac. Esta intervención en el territorio se implementó entre el 2015 y 2018, y nos permite identificar los factores de logro para su replicabilidad en diversos territorios y entre diversos niveles de gobierno y con ello contribuir al desarrollo de los pueblos y hogares rurales del país.

Capítulo I .- Planteamiento y justificación

1.1 Planteamiento del problema

En Perú, el 30.8% de la población está en situación de pobreza y un 7.6 % en pobreza extrema. La pobreza extrema se intensifica en la sierra rural (90%) y selva rural (93%).

El nivel de pobreza de un hogar en territorios rurales se relaciona a sus activos humanos, físicos y naturales que posee. Los activos humanos son las personas, quienes en su mayoría cuentan con bajos niveles educativos, hecho que les expone a manejos precarios ante situaciones adversas. Los activos físicos aluden a las infraestructuras básicas, siendo una de las principales el acceso al agua, el cual repercute directamente en su seguridad alimentaria y de sobrevivencia. El capital natural se refiere a los recursos naturales vistos como medios de producción de bienes y servicios, que desde una perspectiva de sostenibilidad pueden generar problemas tanto en el ecosistema como en el individuo si se presentan dificultades para su acceso.

Frente a este contexto el Estado Peruano tiene un rol fundamental y estratégico para poder reducir los niveles de pobreza de la población en territorios rurales de la sierra y selva del Perú. En ese sentido, tiene la responsabilidad de diseñar políticas sociales orientadas a revertir las condiciones de exclusión existentes en la sierra y selva rural y generar condiciones y oportunidades para que las poblaciones de estos territorios tengan condiciones que les permita desarrollar sus capacidades productivas, elevar su grado de resiliencia frente a la pobreza, la exclusión y la desigualdad; y al mismo tiempo generar autonomía y desarrollo en su territorio.

Bajo este propósito, en el 2011, el Estado Peruano redefinió su política social, y concentró un conjunto de programas sociales de alivio a la pobreza, bajo la dirección del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social MIDIS, ministerio nuevo en el país, el cual denominó a su política social “Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social - Incluir para Crecer”

(ENDIS)”, con cuatro ejes estratégicos de intervención interconectados según el ciclo de vida del ser humano.

Uno de estos ejes, es el eje cuatro (4), que se denomina “eje de inclusión económica”, mediante el cual, se busca incrementar capacidades (activos humanos) en los propios hogares de extrema pobreza de territorios rurales, brindar apoyo en sus actividades productivas (asistencia técnica, insumos, infraestructura de riego, caminos, reforestación, etc.), y acceso a activos públicos (sistemas de agua y desagüe, electrificación, telefonía, entre otros). Todo ello, con el objetivo de ampliar sus oportunidades dentro del mercado local, y con ello, puedan incrementar sus ingresos económicos de manera autónoma¹

Para cumplir con el eje en mención, el programa social Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social FONCODES² diseñó estrategias de intervención orientadas al desarrollo social, económico y productivo en zonas rurales de extrema pobreza³. A partir el 2012, FONCODES rediseña su estructura institucional y establece su prioridad de atención a los hogares con economías de subsistencia y de extrema pobreza de las zonas rurales de la sierra y selva del país, e identifica como problema específico, sus “limitadas capacidades productivas y de emprendimientos” lo cual los pone en situación de alta vulnerabilidad y con pocas oportunidades para la generación de ingresos

En ese marco, asimila diversas experiencias de desarrollo económico productivo, anteriores, implementados ya sea, por entidades públicas como privadas. Entre ellas, se puede mencionar el “Proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODERM)”, el proyecto “Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS)” dirigido por el MINAGRI, y proyectos del mismo FONCODES como “Corredor Puno- Cuzco”, proyecto “Sierra Sur I” y el “Proyecto Especial Mi Chacra Productiva- PEMCHP”.

con dichas experiencias, en el 2012, se diseña la propuesta “Mi Chacra Emprendedora - Haku Wiñay”, el cual incluía en su ejecución un nivel amplio de participación ciudadana en la gestión pública denominado “Núcleo Ejecutor (NE)” el cual brinda un alto grado de participación a la población usuaria, desde el proceso de diseño, ejecución y cierre de la implementación en el territorio. La experiencia piloto se inicia en el departamento de

¹ El ingreso autónomo, se define como la capacidad del hogar para generar ingresos propios, monetarios y no monetarios.

² FONCODES se creó en agosto de 1991, por medio del Decreto Legislativo N. ° 657. Estuvo adscrito al Ministerio de la Presidencia hasta el 2002. Luego pasó al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, hasta el 2005, y el 2012 se incorporó al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social MIDIS.

³ Ley N.° 29914 - Ley que establece medidas en materia de gasto público (2012).

Ayacucho, en los distritos de Vinchos y Chuschi, para luego ampliarse progresivamente a lo largo de los años de la siguiente manera.

El primer escalamiento se da en el mismo año 2012 en 4 departamentos Ayacucho, Huancavelica, Apurímac y Huánuco. El segundo escalamiento se da el 2013 abarcando 13 departamentos y 41 distritos. En esta época asume también el nombre Haku Wiñay / Noa Jayatai⁴, palabra quechua y en shipibo conibo del programa “Vamos a Crecer” en español.

Su tercer y último escalamiento se da en el año 2014 al convertirse en programa presupuestal y asumir como objetivo central el atender hogares en economías de subsistencia, con limitadas oportunidades de acceso a mercados locales. Para ello establece dos productos. *“Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica, capacitación para el desarrollo de capacidades productivas. Producto 2: Hogares rurales en economías de subsistencia recibe asistencia técnica, capacitación y portafolio de activos para la gestión de emprendimientos rurales”*⁵.

Para finales del 2017, FONCODES, con el proyecto de desarrollo productivo HW/NJ intervino en 1 459 centros poblados, en 20 departamentos del país, atendiendo a un total de 160 272 hogares en extrema pobreza, con una inversión de S/. 671.5 millones de soles⁶.

Diversos estudios señalan que esta experiencia se ha dado y se sigue dándose de forma exitosa en los diversos territorios donde ha intervenido FONCODES. Javier Escobal en un estudio realizado por GRADE (2015) señala que los hogares con economías de subsistencia vienen generando mejores ingresos producto de la diversificación productiva y los excedentes de producción que han logrado con el programa, el cual les ha permitido diversificar y mejorar su producción, logrando comercializar más y mejores productos en el mercado local y de ese modo, mejorar sus ingresos autónomos⁷. Esta situación es similar con los estudios realizados por el Banco Mundial y el Ministerio de Economía y Finanzas MEF, que ratifican lo señalado por GRADE para los presentes años.

No obstante, las distintas investigaciones y estudios se han enfocado en el análisis del diseño e impacto del programa con información no muy específica del cómo se logran dichos resultados en el fortalecimiento de las capacidades productivas, ya que la

⁴ Haku Wiñay es una palabra en quechua que en español significa “Vamos a Crecer”. Noa Jayatai es una palabra en shipibo-conibo, que tiene igual significado

⁵ Programa Presupuestal 0118 Anexo N. ° 2. Pág. 14.

⁶ Programa Presupuestal 0118. Reporte BD. UPP- FONCODES. Periodo 2012-2017.

⁷ Escobal Javier (2015) “Combinando Protección social con generación de oportunidades económicas- Una evaluación de los avances del Programa HW” 1° Edit. Lima, Perú

transferencia de competencias productivas del programa en los diversos territorios de la sierra y selva es la base fundamental para todo el proceso de diversificación productiva, generación excedentes y comercialización de productos agropecuarios o no agropecuarios, como paso previo para la generación de ingresos en los hogares de extrema pobreza donde se ejecuta el proyecto HW/NJ.

Conocer qué aspectos han permitido visibilizar que se den estos resultados, es una tarea que hasta la fecha ninguna investigación sobre el proyecto HW/NJi se ha propuesto desarrollar. Para ello, se debe partir del estudio de los procesos exitosos que el propio FONCODES considera; y desde ahí analizar la forma en cómo se da la intervención y se desarrollan estas prácticas de transferencia tecnológica que incrementan las capacidades productivas, y que están relacionadas directamente al producto 1 del programa.

Asimismo, para la identificación de las intervenciones exitosas se ha seleccionado el departamento de Apurímac, por ser una región de pobreza extrema rural del país; el cual a su vez goza del reconocimiento de la comunidad académica, por haber ganado el concurso de “Buenas Prácticas en Gestión Pública 2017” promovidos por la asociación sin fines de lucro “Ciudadanos al Día”.

Para la selección del territorio se consultó a los propios especialistas de FONCODES del departamento a fin de que sean ellos mismos quienes nos faciliten la selección de una intervención que desde su percepción ha tenido significativos logros. De esta forma, logramos seleccionar el distrito de Pacobamba, propiamente el Núcleo Ejecutor Central (NEC) de Pacobamba, conformado por las comunidades de Pacobamba, Pumararcco, Ccallaspuquio y Cruzpampa, con un total de 452 hogares con economías de subsistencia. Es el distrito que concentra el mayor movimiento productivo en la provincia y entre sus actividades principales está la producción de lácteos. Al 2013 el 66 % de su población se encontraba en condiciones de pobreza.

En ese sentido, la pregunta de investigación es: **¿Cuáles son los factores que han contribuido al logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, del distrito de Pacobamba, provincia Andahuaylas, departamento de Apurímac, entre el año 2015 al 2018?**

A través del análisis de esta experiencia podremos identificar cuáles fueron los factores facilitadores que le dieron éxito al producto 1 como también las limitaciones que impidieron que se den mejores resultados en el territorio, realizando el análisis de las características socioculturales y de los mecanismos de participación de la población rural, así como del análisis de flexibilidad del proyecto para adaptarse a las características del territorio y el estudio de los procesos y de las percepciones de los pobladores; para generar propuestas orientadas a la mejora de la intervención a fin de contribuir a la lucha contra la extrema pobreza.

1.2 Objetivos

1.3 Objetivo General

Identificar los factores que han contribuido al logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai del distrito de Pacobamba, provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac 2015 al 2018 realizando el análisis de las características socioculturales, los mecanismos de participación, los criterios de flexibilidad del proyecto para adaptarse a las características del territorio, y el estudio de los procesos y de las percepciones de los pobladores

1.4 Objetivos Específicos

1. Analizar el nivel de articulación territorial y de participación local que ha logrado el programa en relación con el proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai.
2. Determinar cuáles fueron los factores que contribuyeron al logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, a través de las percepciones de sus usuarios.
3. Identificar cuáles fueron los nudos críticos que se presentaron en la experiencia de implementación del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”.

4. Proponer mejoras al diseño e intervención a raíz de la experiencia local del programa sobre el “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”.

1.5 Justificación

La selección de la política social se sustenta bajo los siguientes criterios:

- Problemática rural vigente y poco estudiada: Se sitúa en el contexto rural del país, identificando limitadas capacidades en actividades productivas y de acceso al mercado, de los hogares con sistema de producción familiar de subsistencia de la sierra y selva, rural del Perú, quienes se dedican como actividad productiva principal a la agricultura y ganadería, y registran bajos niveles de producción de alimentos, lo que incide negativamente en su seguridad alimentaria y la capacidad de generar excedentes que les permita llevar al mercado sus productos y mejorar sus ingresos, generando un estado permanente de vulnerabilidad, aunado a los factores externos del territorio donde existen problemas de accesibilidad, conexión, infraestructura, educación, salud entre otros.
- Modelo de política social innovadora: El proyecto HW/NJ se ha articulado al modelo de intervención de Núcleo Ejecutor (NE) del programa social FONCODES, que dota a la población usuaria de un alto grado de participación en la gestión del proyecto. Esta experiencia a nivel internacional es novedosa y con un fuerte potencial de replicabilidad por otros Estados.
- Conocimiento de la gestión in situ: Se cuenta con información primaria relevante dado que, entre los miembros del grupo, ha laborado desde sus inicios (2012) en el diseño y gestión del proyecto de desarrollo productivo, acompañando todo el proceso de rediseño y cambios que se han implementado hasta la fecha. (2017).
- Acceso a la información del proyecto: Se cuenta con información oficial a diciembre del 2015 e información interna a marzo 2018. Así como contactos al interior del programa que toman las decisiones y supervisan el proyecto HW/NJ. En el caso del ámbito de intervención del proyecto, se cuenta información primaria de la Unidad territorial, y de los especialistas que laboran en terreno

La experiencia seleccionada para la investigación y análisis se ubica en el distrito de Pacobamba. Se divide en trece comunidades campesinas, y once anexos, que forman tres centros poblados menores. Su actividad principal es la producción de lácteos. Al 2013 el 66% de su población se encontraba en condiciones de pobreza. Dicha comunidad presentaba las siguientes características:

- Limitada producción agrícola, afectada por las condiciones naturales y climáticas adversas del territorio. Su producción es sobre todo para autoconsumo, y en menor cuantía, para el intercambio con otros hogares aledaños.
- El escaso conocimiento de nuevas tecnologías de productividad, provocan una baja producción de alimentos, dejando muy poco para el comercio.
- Bajos niveles de oferta laboral generan escasos ingresos económicos manteniendo una situación de pobreza en las familias de la comunidad.
- Sistema de comercio agrícola y textil cerrado, limitado solo a las familias de la localidad
- Viviendas precarias producto de los bajos ingresos familiares
- Pocas expectativas de calidad de vida entre sus familias.
- Escaso conocimiento de herramientas para promover el emprendimiento comercial
- Sensación de olvido por parte del Estado.

En ese sentido, la presente investigación se encuentra vinculada con la gerencia social debido a que la misma se encuentra dentro del campo de acción de los problemas sociales, ello alineado al desarrollo de políticas y programas para generar resultados que mejoren el bienestar social.

De esta manera, el Proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai busca mejorar las economías de subsistencia en las localidades rurales de intervención, para ello, la gestión del proyecto debe mirar de forma panorámica a todos los actores que componen involucrados, con el fin de generar resultados que contribuyan a la mejora de las políticas de intervención. Cabe precisar que, la investigación a su vez examinó los procesos, resultados, actores sociales y económicos que están vinculados a los enfoques territoriales, a las capacidades productivas, entre otros; para lograr obtener los factores de éxito del proyecto, tomando como base fundamental al ser humano y sus derechos ciudadanos en los procesos de gestión a nivel de todo el programa, la misma que se irá evidenciando en el transcurso del desarrollo de la presente investigación.

Capítulo II .- Marco Conceptual

2.1 Diagnóstico social o Descripción del territorio de análisis - NEC Pacobamba

El estudio que se presenta permitirá conocer información relevante sobre el área de influencia del proyecto y de la investigación presente. Para ello realizamos un análisis del ciclo de gestión del programa HW/NJ en el NEC de Pacobamba

2.1.1 Ubicación geográfica

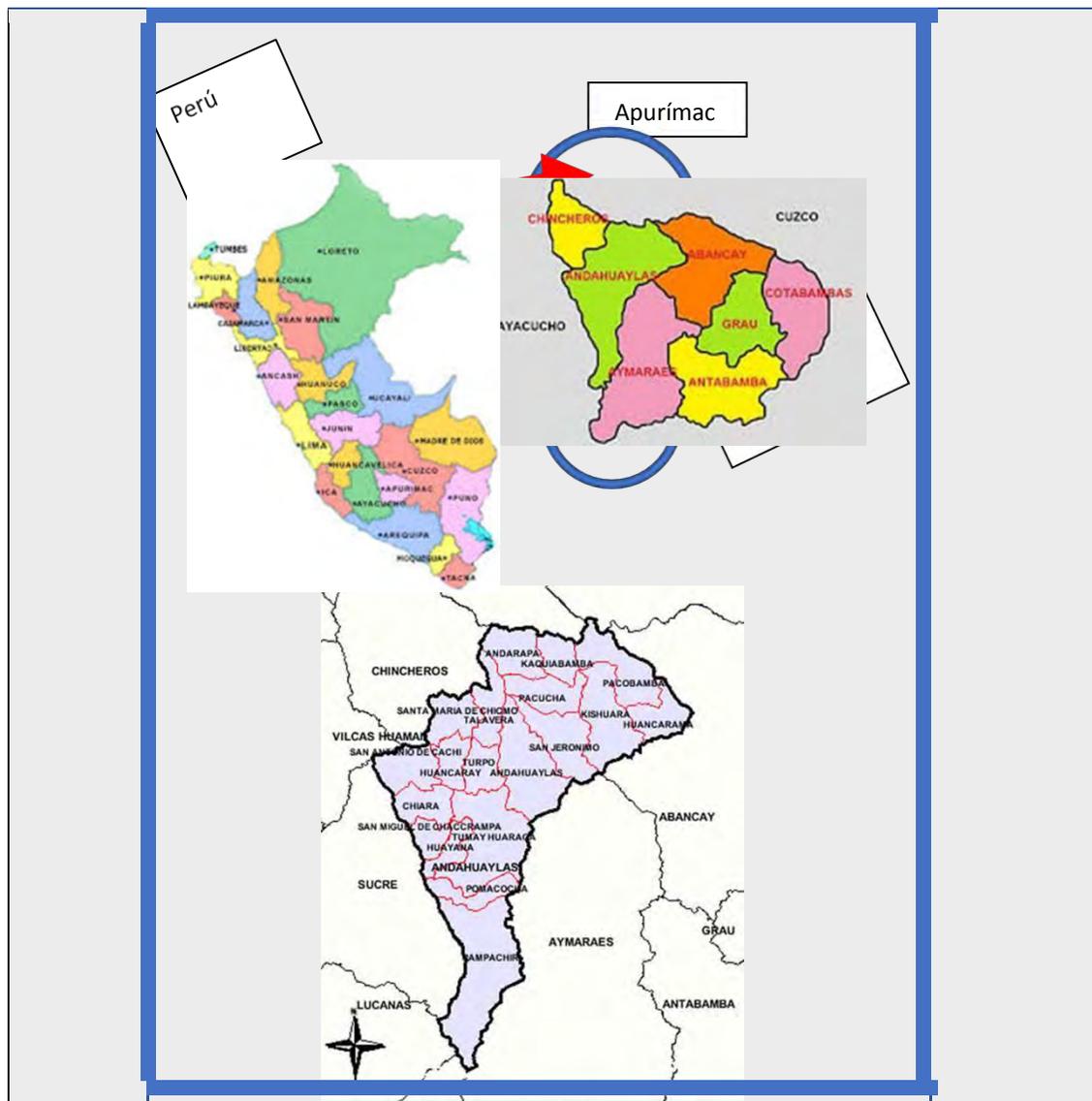
El distrito de Pacobamba, está ubicado en la provincia de Andahuaylas, que pertenece al departamento de Apurímac. Tiene una extensión de 246 km cuadrados de relieve. Según el censo 2007, la población es de 8 200 habitantes. Está dividido en trece comunidades campesinas y once anexos, que forman tres centros poblados menores⁸.

Lo límites territoriales del distrito Pacobamba son:

- Norte: Río Apurímac, Dist.Vilcabamba, prov. La Convención.
- Sur: Distrito de Huancarama
- Este: Río pachachaca Dist.Huanipaca prov. Abancay.
- Oeste: Río Pampa, Dist. Chumgui Prov. La Mar, Dist, Pacucha, Dist. Kishuara prov. Andahuaylas.

⁸ <http://www.munipacobamba.gob.pe/ubicacion/>, Leído el 07 de diciembre del 2018.

Gráfico N° II-1.- Ubicación Geográfica del distrito de Pacobamba



Elaboración propia.

Breve reseña histórica de Pacobamba:

El distrito de Pacobamba se creó mediante decreto gubernamental Ley N° 9910, el 20 de enero de 1944, separándose del distrito de Huancarama⁹. Asimismo, entre las principales creencias y costumbres, practican como herencia dejada de los antepasados costumbres como Huasichacuy, Chuccha Rutuy, la danza de los negrillos, Bautizo de Wawa Tantas, Huarmiurccuy, Los carnavales, entre otros.

⁹ Plan de Desarrollo Concertado, 2008 – 2017.

En el año 1997, se crea el Comité Vial de Pacobamba con 25 obreros para el mantenimiento de la carretera con apoyo del Ministerio de Transportes “Programa Pro-vías rural”, seguidamente en el año 2011, se constituyen a nivel del distrito 19 Club de Madres con 47 integrantes en cada uno, estas organizaciones destinadas para recibir alimentos financiados por PRONOA, y administrada por la Municipalidad; ya en el 2012, se crea la Asociación distrital de Pacobamba ADIPA, con 57 entidades, la misma era formalizada con el apoyo de PRONAMACHCS PROYECTO Minas Pilcomayo. Finalmente, en el año 2013, de acuerdo a los registros de SUNAT se crearon 6 asociaciones de productores con domicilio en Pacobamba, dedicadas al acopio y distribución de leche fresca.

Pacobamba tiene su origen en dos palabras quechuas antiguas, pacco, que significa brujo y pampa, que significa explanada. Uniendo ambas palabras, se obtiene el nombre originario, Pacopampa, que significa “tierra donde habitan los brujos”. Al castellanizar, el nombre cambió a Pacobamba.

2.1.2 Demografía

Según datos al 2007, brindados por el INEI, la población del distrito de Pacobamba presentó un crecimiento paulatino desde el año 1940 hasta la fecha, con un total de 4 961 habitantes.

Tabla II-1.- Población a nivel del distrito

Distrito	Población
Pacobamba	4961

Fuente: INEI. Censo XI de Población y VI de Vivienda (2007).

Distribución según sexo en el distrito

A nivel del distrito, los hombres llegan a ser 2 440 habitantes lo que representa el 49.2% de la población total, mientras que las mujeres alcanzan los 2 521 habitantes, es decir el 50.8%.

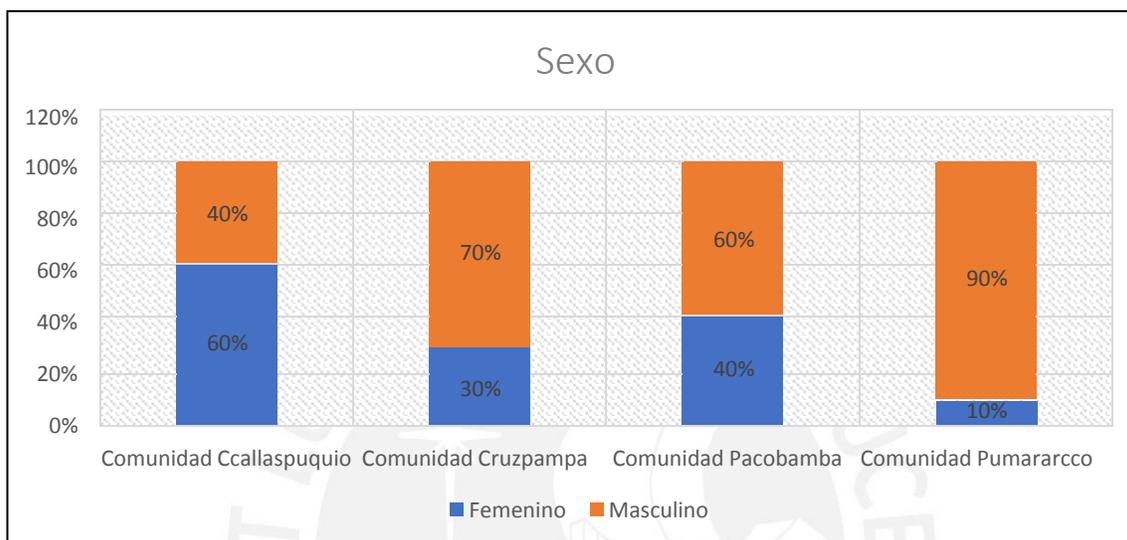
Tabla II-2.- Población a nivel sexo a nivel del distrito

Categorías	Varones		Mujeres	
	Nº	%	Nº	%
Distrito Pacobamba	2 440	49.2	2 521	50.8

Fuente: INEI. Censo XI de Población y VI de Vivienda (2007).

En base al estudio de campo, dentro del área donde se ejecuta el proyecto HW/NJ, se ha identificado que en la mayoría de sus centros poblados predomina en sexo masculino, pero sólo en la localidad Ccallaspuquio predomina el sexo femenino (60%), la misma se puede evidenciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° II-2.- Población según Sexo a nivel de distrito



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

Distribución según edad en el distrito

La distribución de la población del distrito de Pacobamba por edad cronológica, se identifica que el mayor grupo se encuentra en población infantil de 0 a 4 años (12.36 %) y juvenil de 10 a 14 años (14.43%), tal como se visibiliza en la tabla siguiente.

Tabla II-3.- Edad de los habitantes del distrito por grupos quinquenales

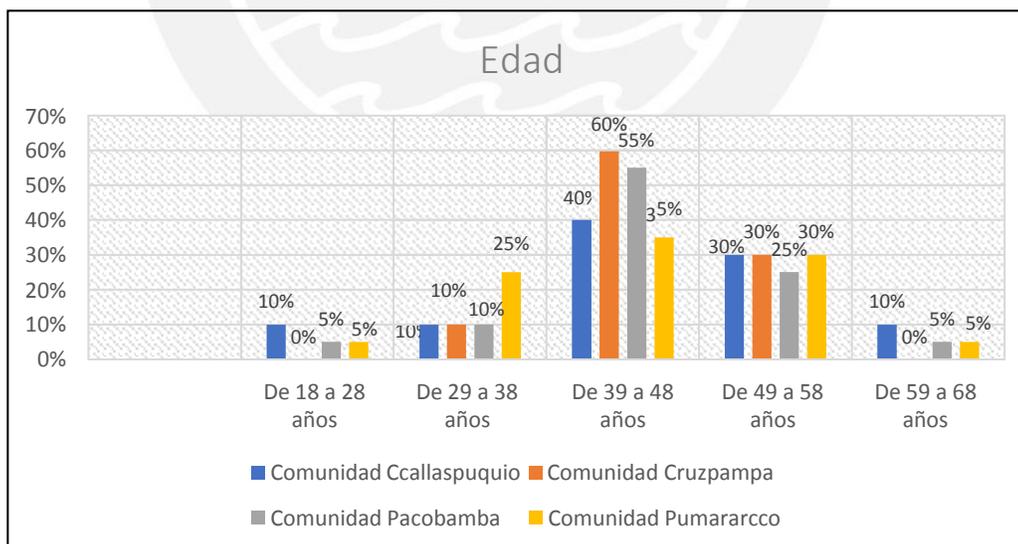
Categorías	N° Distrito Pacobamba %	
	N°	%
0 - 4 años	613	12.36
5 - 9 años	589	11.87
10 - 14 años	716	14.43
15 - 19 años	428	8.63
20 - 24 años	289	5.83
25 - 29 años	301	6.07
30 - 34 años	313	6.31
35 - 39 años	337	6.79

Categorías	N° Distrito Pacobamba %	
	N°	%
40 - 44 años	249	5.02
45 - 49 años	234	4.72
50 - 54 años	176	3.55
55 - 59 años	142	2.86
60 - 64 años	151	3.04
65 - 69 años	125	2.52
70 - 74 años	92	1.85
75 - 79 años	101	2.04
80 - 84 años	56	1.13
85 - 89 años	26	0.52
90 - 84 años	8	0.16
95 - 99 años	15	0.30
Total	4 961	100

Fuente: INEI. Censo XI de Población y VI de Vivienda (2007).

De acuerdo al trabajo de campo, la participación de la población según edad, principalmente fluctúan de 39 a 48 años en las cuatro localidades, seguido de las edades de 49 a 58 años, como se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico N° II-3.- Población según edad a nivel de distrito



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

Niveles de analfabetismo en el distrito:

Para el distrito de Pacobamba, la población que no sabe leer ni escribir alcanza el 27.51%, frente a los que saben leer y escribir que llegan al 72.49%.

Tabla II-4.- Población analfabeta, en el distrito

	Total	¿Sabe leer y escribir?			
		Si		No	
	N	N	%	N	%
Pacobamba	4602	3336	72.49	1266	27.51

Fuente: INEI. Censo XI de Población y VI de Vivienda (2007).

Flujos migratorios en el distrito

Es importante señalar que en el distrito de Pacobamba, el 84.30% vivía hace 5 años en este distrito, mientras que el 3.35% no vivía hace 5 años en este distrito.

Tabla II-5.- Flujos migratorios, según distrito

Categorías	Total	¿Hace 5 años vivía en este distrito?					
		No había nacido		Si, hace 5 años vivía en este distrito		No, hace 5 años vivía en este distrito	
		N	%	N	%	N	%
Distrito Pacobamba	4961	613	12.36	4182	84.30	166	3.35

Fuente: INEI. Censo XI de Población y VI de Vivienda (2007).

2.1.3 Niveles de educación en el distrito

Según el CENSO 2007, los habitantes del distrito de Pacobamba en un 46.07% han culminado una educación primaria, mientras que el 25.10% han culminado la educación secundaria, seguido de los que no cuenta con ningún tipo de educación, representados con un 23.88%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla II-6.- Nivel educativo del distrito

Categorías	Distrito Pacobamba	
	N	%
Sin Nivel	1099	23.88
Educación Inicial	129	2.88
Primaria	2120	46.00
Secundaria	1155	25.10
Superior No Universitaria Incompleta	26	0.56
Superior No Universitaria Completa	14	0.30
Superior Universitaria Incompleta	24	0.52
Superior Universitaria Completa	35	0.76
Total	4602	100

Fuente: INEI. Censo XI de Población y VI de Vivienda (2007).

2.1.4 Situación de la salud en el distrito

Las condiciones de salud en el Perú de por sí, son bastante precarias, y lo serán con mayor profundidad en las zonas alejadas como es en los lugares rurales y de extrema pobreza, la población y extremo pobres suele atenderse en postas y centros de salud dirigidos por el Ministerio de Salud (MINSA).

Esta situación se refleja al revisar los indicadores de salud del distrito de Pacobamba, donde el 54.51% de habitantes no se encuentran afiliados a ningún tipo de Seguro, mientras que el 43.88% de la población se encuentra afiliada al Sistema Integral de Salud (SIS), como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla II-7.- Afiliados al seguro de salud en el distrito

Categorías	Distrito Pacobamba	
	N	%
Solo asegurado al SIS	2177	43.88
Asegurado al SIS y Otro	1	0.02
Sólo ESSALUD	64	1.29
Está asegurado en otro	15	0.30
No tiene ningún seguro	2704	54.51
Total	4961	100

Fuente: INEI. Censo XI de Población y VI de Vivienda (2007).

2.1.5 Aspecto económico

La principal actividad económica en el departamento de Apurímac es la agricultura. Se cultivan productos como el maíz y tubérculos nativos como la papá, olluco entre otros. Existen a su vez, actividades extractivas y comercio urbano, vinculado al turismo. Del mismo modo, en relación con el distrito de Pacobamba, la población se dedica a la actividad agropecuaria y el comercio.

Población Económicamente Activa (PEA) en el distrito

En el distrito de Pacobamba la PEA Ocupada, es decir, aquellas personas que trabajan en alguna actividad económica sea o no en forma remunerada, a partir de los 15 años¹⁰ representan el 43.72%. La PEA desocupada alcanza un 10%; en este grupo se encuentra a las personas de 14 años a más que durante el periodo de referencia no tenían trabajo, lo buscaron activamente pero no lo encontraron. En el caso de No PEA, este indicador llega al 56.04%, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla II-8.- Proyección de la PEA en el distrito

Categorías	PEA Ocupada		PEA Desocupada		NO PEA	
	Caso	%	Caso	%	Caso	%
Distrito Pacobamba	1857	43.72	10	0.24	2380	56.04

Fuente: INEI. Censo XI de Población y VI de Vivienda (2007).

2.2 Marco contextual, social y normativo

2.2.1 Descripción del programa social

a) Diseño del programa

Las palabras Haku Wiñay/Noa Jayatai, significa “vamos a crecer” en quechua y shipibo-conibo respectivamente. Este proyecto inició como dos grandes líneas de intervención divididos en cuatro componentes. La primera línea estaba orientada al desarrollo de capacidades productivas, y la segunda, orientada a la creación de emprendimientos

¹⁰ INEI. PEA 1970-2015. Perú. Link <http://www1.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib0176/n00.htm>, 10/11/2017.

pequeños. Ambas acciones buscaban promover la seguridad alimentaria, en los hogares de extrema pobreza de las zonas rurales de la sierra y selva en el país¹¹.

Los componentes del proyecto de acuerdo con el marco presupuestal PP 118 son:

1. Fortalecimiento del sistema de producción familiar: componente central del proyecto HW/NJ, que está destinado a mejorar la producción agropecuaria. Para ello, se brinda asistencia técnica y activos¹² de bajo costo, denominados desde FONCODES “tecnologías productivas”, lo que permite que los hogares usuarios, del proyecto, mejoren sus capacidades e incorporen buenas prácticas agropecuarias, para incrementar y diversificar su producción en productos como hortalizas, frutas, tubérculos, entre otros y/o incrementar la producción y crianza de animales menores, como cuyes, ovinos, porcinos, gallinas, entre otros.

2. Mejora de la vivienda saludable: componente central del proyecto HW/NJ, que está destinado a mejorar las condiciones de habitabilidad y salubridad de la familia dentro de la vivienda a través de la dotación de activos y asistencia técnica, generando “tecnologías productivas” como son la cocina mejorada¹³, el consumo de agua hervida, la limpieza y acondicionamiento de espacios, entre otros.

3. Promoción de negocios rurales inclusivos: componente central del proyecto HW/NJ, que está destinado a crear microemprendimientos, y a través de ellos las familias puedan incrementar sus ingresos monetarios. Es un componente que busca la asociatividad entre hogares del distrito, quienes acceden a pequeños capitales de negocio y asistencia técnica especializada en actividades comerciales, que les son otorgados al participar y ganar en concursos públicos de la calidad con participación de autoridades, que conforman un jurado imparcial denominado por FONCODES como Comité Local de Asignación de Recursos CLAR¹⁴. Los grupos ganadores, generan bienes y/o servicios que son comercializados en el mercado local.

¹¹ FONCODES. Link : <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

¹² Conjunto de bienes que permiten mejorar la producción agropecuaria, tales como maquinaria, insumos, materiales inmuebles, etc. Anexo 2 PP 0118- 2017. Pp.45

¹³La cocina mejorada, es una tecnología productiva que permite ahorrar leña y reducir el humo producido dentro de la vivienda.

¹⁴ El CLAR se conforma por el presidente del NEC, el alcalde distrital, un representante de FONCODES, un representante de algún programa social y de algún organismo sin fines de lucro en el territorio.

4. **Fomento de capacidades financieras:** componente central del proyecto HW/NJ, que está destinado a educar en el uso del sistema financiero local y el ahorro bancario.

A continuación, se presenta la sinergia y articulación entre los componentes del proyecto HW/NJ, el cual podría generar sinergias en el territorio a mediano plazo, generando un círculo virtuoso de mejora sostenible de las condiciones de vida (Javier Escobal:2016)¹⁵.

Gráfico N° II-4.- Sinergias entre los componentes del proyecto HW/NJ



Fuente: GRADE.

Para el año 2014, el proyecto HW/NJ incorporó en su propuesta el enfoque de gestión por resultados convirtiéndose en un programa presupuestal que se denominó: “Acceso de Hogares Rurales con economías de subsistencia a mercados locales – Haku Wiñay”. Ello

¹⁵ Escobal Javier (2015) “Combinando Protección social con generación de oportunidades económicas- Una evaluación de los avances del Programa HW” 1° Edit. Lima, Perú. Pág. 30

produjo cambios al interior de la intervención modificando sus cuatro componentes en resultados y dos productos (PP 0118).

Este cambio responde a la lógica de la gestión de procesos que se implementa desde el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, a fin de orientar y mejorar la calidad del gasto presupuestal público de sus programas e intervenciones sociales. Con ese fin, se modifica el proyecto HW/NJ inicial, que tenía un enfoque en base al desarrollo de capacidades productivas para el aseguramiento alimentario, por otro, orientado a lograr una diversificación productiva, de incremento de excedente productivos, generación de emprendimientos y orientación de los mismos, a los mercados locales.

En el siguiente gráfico se presenta a modo de síntesis los aspectos principales del Programa Presupuestal (PP 0118) HW/NJ:

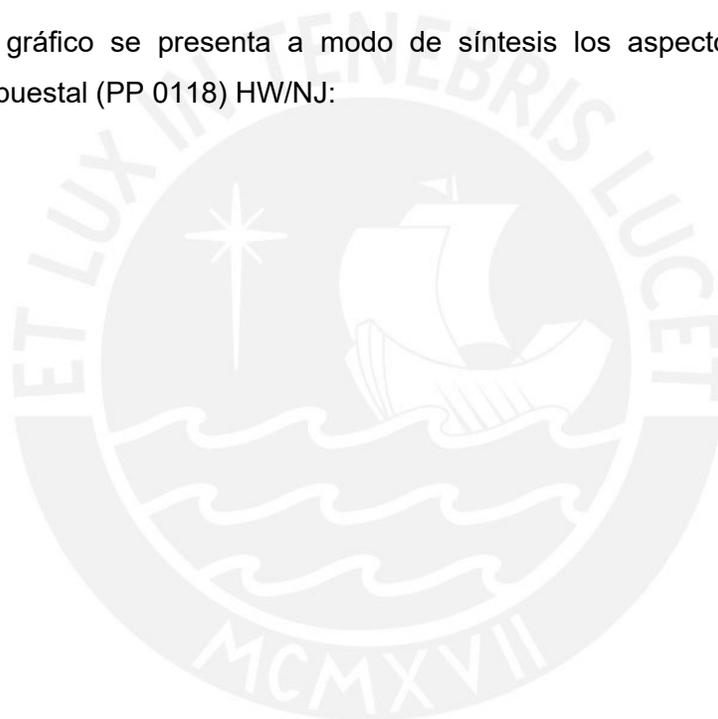


Gráfico N° II-5.- Programa Presupuestal PP-0118 - Haku Wiñay/Noa Jayatai

Finalidad	Contribuir a la inclusión económica de los hogares rurales con economías de subsistencia.	
Resultado	Hogares rurales con economías de subsistencia cuentan con oportunidades de acceso a mercados locales	
Producto 1	Producto 2	
"Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica, capacitación para el desarrollo de capacidades productivas".	"Hogares rurales en economías de subsistencia recibe asistencia técnica, capacitación y portafolio de activos para la gestión de emprendimientos rurales".	
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conformación de núcleos ejecutores y núcleos ejecutores centrales. Asistencia técnica, capacitación y entrega de activos para mejorar la actividad productiva Asistencia técnica sobre prácticas saludables para ejercer actividades productivas familiares 	<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conformación de grupos de interés para emprendimientos rurales. Asistencia técnica para mejorar la producción de productos destinados al mercado. Asistencia técnica a los emprendimientos para mejorar capacidades de gestión económica y comercial orientada al mercado Asistencia técnica para el desarrollo de capacidades económicas y financieras de los hogares Asistencia técnica para el acceso a los mecanismos de información local comercial. 	

Fuente: FONCODES. PP 0118. Anexo N.º 2.
Elaboración propia.

El producto 1: Son los componentes 1 y 2 del proyecto HW/NJ adaptado al PP 0118, consiste al igual que lo mencionado anteriormente, a brindar asistencia técnica y activos productivos, para mejorar las capacidades de los hogares usuarios del proyecto, a fin de

que adopten buenas prácticas productivas, es decir “tecnologías productivas”, que les permita incrementar la producción y su productividad, a través de la diversificación de sus productos agropecuarios de autoconsumo, generando a su vez, un excedente que pueda ser orientado a la venta en algún mercado local. Por otro lado, se promueve también las prácticas saludables y de habitabilidad dentro de la vivienda con la adopción de tecnologías productivas como cocina mejorada, agua segura, acondicionamiento de espacios, entre otros¹⁶.

El producto 2: Son los componentes 3 y 4 del proyecto HW/NJ adaptado al PP 0118, consiste al igual que lo mencionado anteriormente, en brindar asistencia técnica y activos para implementar o fortalecer emprendimientos locales de bajos presupuestos, generados por los propios hogares usuarios en asociación. Aquí se brinda asistencia técnica en aspectos técnicos y financieros según el tipo de negocio; y para obtener los recursos deben participar y ganar en concursos públicos a nivel local, donde un CLAR evalúa y selecciona las mejores iniciativas. Asimismo, se brinda orientación sobre el acceso a los recursos financieros locales, de acuerdo al contexto del territorio¹⁷

En ese sentido, del análisis del gráfico anterior se puede señalar que el PP 0118, tiene como objetivo central contribuir a la inclusión económica de sus beneficiarios a través del incremento en sus ingresos autónomos. El Ingreso autónomo también es ingreso monetario; el término autónomo es porque se genera por las propias comunidades sin depender de aportes externos (como las transferencias monetarias condicionadas -tales como Juntos y otras opciones de transferencia directa o subsidios públicos).

Por otro lado, el PP 0118 incluye en su dinámica de implementación enfoques transversales que le permiten situarse adecuadamente en el contexto territorial. Estos son:

1) El enfoque de demanda: el cual considera que los usuarios involucrados participen en el PP 0118, en el marco de sus necesidades productivas más próximas, siendo ellos mismos quienes seleccionan las tecnologías productivas y/o emprendimiento de su interés.

2) El enfoque agroecológico: considera que las tecnologías productivas que se impulsan por el PP 0118, deben estar alineadas con los criterios de cuidado y protección del medio ambiente, por lo que la producción agropecuaria debe ser ecológica, utilizando los menores

¹⁶ Anexo 2. PP 0118 - 2017. Pág. 123

¹⁷ Anexo 2. PP 0118 - 2017. Pág. 129

recursos químicos posibles, que afecten o destruyan el medio ambiente. Se promueven prácticas con criterio de adaptación al cambio climático.

3) El enfoque de género: considera la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, tanto en las actividades del producto 1 y 2 del PP 0118. Ello involucra una participación activa de la mujer en las actividades agropecuarias, de la vivienda, en los emprendimientos y en la educación financiera.

4) el enfoque intercultural: considera la igualdad y horizontalidad entre las culturas, sean urbanas o rurales, y el respeto de las costumbres y cultura propias de las zonas de intervención del PP 0118.

b) Beneficiarios

En la creación de MIDIS, por el año 2012, el ministerio identificó un ámbito potencial de 13 228 centros poblados rurales para la intervención de todos sus programas sociales¹⁸. Asimismo, para el programa HW/NJ, se priorizó un total de 11 191 centros poblados.

Las características de esta focalización de centro poblados fueron, la identificación de centro poblados conformados por al menos cuarenta hogares, del distrito con más del 40% de pobreza monetaria y/o con altos niveles de desnutrición crónica infantil¹⁹. Asimismo, se consideró como criterio de selección centros poblados con intervención del programa social JUNTOS²⁰.

c) Modelo de gestión

El modelo de gestión del PP 0118 adapta la propuesta inicial de componentes del proyecto HW/NJ. Este cuenta con un alto nivel de participación ciudadana, el cual se expresa en las organizaciones de primer y segundo en la gestión del PP 0118. La primera organización de base, a nivel de centro poblado se denomina Núcleo Ejecutor (NE)²¹, y la organización de gestión y de segundo nivel, correspondiente al distrito, se denomina Núcleo Ejecutor Central (NEC)²². El NE, se define por FONCODES, como *“la comunidad organizada que participa*

¹⁸ Resolución Ministerial N. ° 190-2012-MIDIS.

¹⁹ Anexo 2 del Programa Presupuestal 0118. Pág. 71, año 2017.

²⁰ Este programa, entrega un incentivo monetario condicionado a los hogares usuarios, siempre y cuando cumplan con el compromiso de llevar a sus hijos a los centros de salud, enviarlos al colegio, y en el caso de las gestantes, acudir a sus controles prenatales, año 2018.

²¹ En adelante NE

²² En adelante NEC

en la gestión de un proyecto o expediente técnico”²³, es la responsable de ejecutar y supervisar el uso adecuado de los recursos económicos que se brindan con el PP 0118. En ese sentido, asumen un rol preponderante en la toma de decisiones del territorio, en cuanto al PP 0118. Cada NE, se conforma con uno o más centros poblados, con un promedio de 100 hogares. Tiene un equipo de dirección, elegido en asamblea por el propio NE, que se le denomina Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor (ORNE)²⁴, se integra por un presidente, un secretario, un tesorero, y un fiscal. Este último es elegido por el gobierno local el alcalde. De acuerdo con el Decreto Ley N.º 26157, Ley del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social- FONCODES, este organismo de representación ciudadana goza de capacidad y personería jurídica de derecho privado para contratar e intervenir en procedimientos administrativos y judiciales, y en todos que se requieran para la gestión del proyecto.

Por otro lado, el NEC, es una instancia que agrupa dos o más NE, se establecen por lo general a nivel de distrito, agrupando a más de 400 hogares usuarios. Está direccionado por el Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor Central (ORNEC)²⁵, mantiene la misma dirección que el NE; pero en este caso, es la instancia representativa a nivel distrital, con capacidad de firmar los convenios tripartitos que se establecen entre FONCODES, el gobierno local y la comunidad organizada en núcleos ejecutores asociados. Estos convenios tripartitos aprueban un expediente técnico de intervención, sobre el cual gira toda la ejecución del PP 0118

Por tanto, son tres actores claves en el territorio, quienes a través de un convenio, aprueban el PP 0118 en el territorio. Uno de ellos es FONCODES, a través de sus Unidades Territoriales (UT), ubicadas a nivel departamental, el gobierno local a través de su alcalde distrital o provincial; y el NEC como representante legal de los NE.

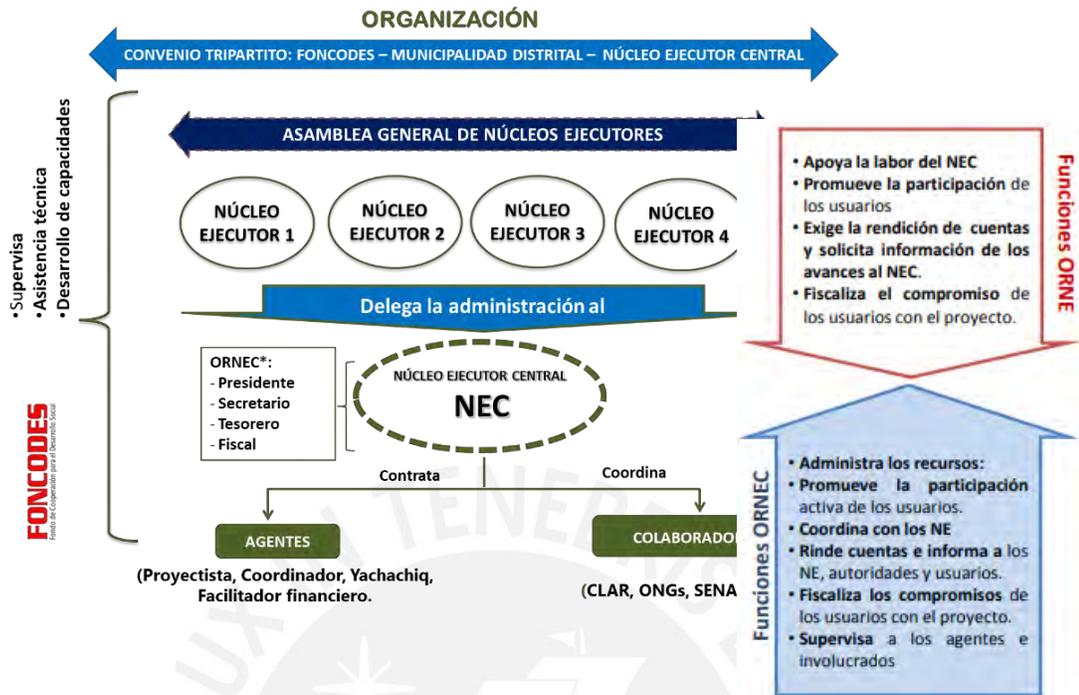
A continuación, se presenta el modelo de intervención a través de la estructura organizativa de los NE y NEC.

²³ Anexo 2 del Programa Presupuestal 0118.

²⁴ En adelante ORNE

²⁵ En adelante ORNEC

Gráfico N° II-6.-Estructura Organizativa del NE Y NEC



Fuente: FONCODES, 2017

d) Mecánica operativa del modelo de gestión

La mecánica operativa del modelo de gestión del PP 0118 se va a desarrollar en cuatro etapas centrales.

La primera etapa del PP 0118 consiste en tres acciones, la selección de los centros poblados a intervenir, la consulta a nivel poblacional y conformación de NE y NEC, y se finaliza con la suscripción del convenio tripartito entre FONCODES, el ORNEC, y el alcalde.

La selección de centros poblados posibles de intervención se establece a nivel de FONCODES, por medio de su Unidad de Planeamiento y Presupuesto (UPP). El listado se deriva a las Unidades Territoriales, quienes seleccionan los centros poblados de mayor accesibilidad para intervenir. Son la UT, quienes toman contacto con el alcalde del distrito, y desarrollan un proceso de sensibilización y de consulta en la población participando en sus asambleas locales. Con la conformidad de la comunidad, se forman los NE y el NEC, también en asambleas abiertas y se empadrona a todos los integrantes del NE o NEC. Una vez constituido el ORNEC, se firma el convenio tripartito, para elaborar un expediente

técnico de intervención en el territorio. Firmado el convenio, el NEC abre un proceso de convocatoria pública para recibir postores, y mediante un proceso de clasificación y jurado especial, compuesto por FONCODES y el ORNEC, se selecciona y contrata a los proyectistas más idóneos para el diseño de la intervención, uno por cada NE constituido.

El presupuesto promedio por cada expediente se establece en base a los costos unitarios por hogar usuario, el cual el ejercicio 2017 era hasta S/. 4 500 por hogar usuario, en ámbitos de sierra (Haku Wiñay), y hasta S/. 5 500 por hogar usuario en la selva (Noa Jayatai)²⁶

La segunda etapa del PP 0118, consiste en el diseño y aprobación de los expedientes técnicos de intervención en el territorio, los cuales son formulados por los proyectistas contratados. Su tarea inicial incluye, la formulación de un Diagnóstico Rural Participativo (DRP)²⁷, que se realiza en 35 días calendario. Aquí se identifican las características sociodemográficas, recursos naturales, potencialidades económicas a nivel de centro poblado. Y a nivel de hogar usuario se realiza un inventario de tecnologías, de las condiciones de vivienda y un registro de imágenes de su tierra agrícola identificando las tecnologías productivas que el hogar usuario seleccionó. Aprobado el DRP por el ORNEC y FONCODES, se inicia la segunda etapa de formulación del expediente técnico, la cual no es mayor a 55 días calendario. Aquí se diseñan a nivel técnico e ingenieril las tecnologías productivas consideradas dentro del producto 1 y 2 del PP 0188, el análisis costo beneficio, la evaluación ambiental, la programación de actividades y las metas a cumplir. Culminada la propuesta, éstas pasan a evaluación a cargo de la UT FONCODES, para luego aprobarse cada expediente por el Comité Territorial de Aprobación de Proyectos (CTAP), que estará integrado por el jefe de la UT FONCODES y dos profesionales técnicos de la UT de FONCODES.

La tercera etapa del PP 0118 consiste en ejecutar lo descrito en el expediente técnico a nivel agregado. Es decir, los expedientes técnicos que conforman un NEC. La etapa se inicia con la firma de un segundo convenio tripartito y tiene una vigencia de tres años²⁸. En el primer año se da la implantación de las tecnologías productivas a nivel de hogares usuarios, donde los usuarios aprenden y mejoran sus capacidades técnicas agropecuarias y de emprendimientos por medio de la asistencia técnica y los activos brindados. En el segundo año se da la apropiación tecnológica, donde los usuarios ya aprendieron la

²⁶ R.M. N.° 054-2015-MIDIS.

²⁷ En adelante DRP.

²⁸ Guía N.2 - 2014-FONCODES/UGOE Pág. 8

tecnología productiva y pueden replicar lo aprendido en sus propias parcelas y con sus propios recursos. El tercer año, se produce la consolidación de aprendizajes, en la que se espera que los hogares con sus propios recursos repliquen y amplíen sus áreas productivas y de crianzas; logren excedentes y lleven sus excedentes a mercados locales con el fin de incrementar sus ingresos²⁹.

En esta etapa, al igual que en las anteriores, la administración de los recursos económicos está a cargo de ORNEC, para el cual FONCODES abre una cuenta de ahorros en un banco del sistema financiero nacional (Banco de la Nación), donde se deposita los recursos que se encuentran bajo la modalidad de donación con cargo, es decir debe rendirse cuentas de lo ejecutado³⁰.

Para el inicio de las actividades el ORNEC debe abrir nuevamente un proceso de convocatoria y selección de personal para ejecutar los expedientes técnicos.

El primer agente contratado es al que se le denomina Coordinador del NEC, es un profesional de perfil sobre todo agropecuario o afines, responsable de acompañar al ORNEC en la gestión técnica y administrativa del PP 0118. A su cargo se encuentran los agentes denominados Yachachiq, a quienes capacita, y supervisa junto con el NEC sus actividades con los hogares usuarios. Asimismo el coordinador del NEC acompaña al ORNEC en las compras, pagos y desembolsos y brinda soporte para coordinar con las autoridades municipales beneficios comprometidos en el expediente u otros de interés³¹.

El segundo agente contratado es el Yachachiq³², quien viene a ser en la práctica un campesino del distrito, con formación técnica o no, pero que es reconocido dentro de la zona como un experto en temas productivos. Este agente, es quien brinda directamente las asistencias técnicas a los hogares usuarios, utilizando una metodología vivencial denominada Campesino a Campesino (CaC), la cual consiste en “enseñar y aprender haciendo” a partir de la experiencia. El primer año, en la implantación de las tecnologías, se contrata un Yachachiq por cada 35 hogares usuarios. En el segundo año, en la etapa de

²⁹ Guía N.2 - 2014-FONCODES/UGOE

³⁰ PP 0118-2017. Pág. 30

³¹ Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor Central (ORNEC)

³² Palabra quechua que significa “el que sabe y enseña”

adaptación de tecnologías se contrata un Yachachiq por cada 50 a 100 hogares. En el tercer año, se contrata un Yachachiq por cada 200 a 400 hogares usuarios en promedio.

El tercer agente contratado por el ORNEC es el Coordinador Financiero, profesional de ciencias económicas o afines, quien será encargado de brindar asesoría y asistencia técnica en temas de educación financiera por un periodo de 9 meses. La propuesta de educación financiera es adaptable al territorio y está previamente formulada a través de guías y cuadernos de trabajo, elaborados por el mismo FONCODES.

El cuarto agente, es el *Yachachiq Financiero*, vienen a ser el soporte del Coordinador financiero, en temas de educación financiera. A estos yachachiq financieros se los contrata en el primer año del PP 0118.

El quinto agente es el Asistente Contable, es un profesional de contabilidad o técnico contable, encargado de brindar apoyo al ORNEC en la gestión administrativa de la ejecución del PP 0118. Entre sus actividades se destacan los registros de cuentas, rendiciones de compra de activos e insumos, etc. Tiene a su cargo la gestión de al menos ocho expedientes, o dos NEC en promedio.

Con el equipo de ejecución conformado, el Coordinador del NEC junto al ORNEC deben preparar un plan de operativo, que va a guiar su acción y permitir el seguimiento y supervisión de FONCODES. Luego de ello, el equipo de agentes, a cargo de los NE y NEC, quienes ejecutan el proyecto HW/NJ en el marco del PP 0118.

En el producto 1, se brindan tecnologías productivas, seleccionadas por los propios usuarios. Entre ellas, se tiene la recuperación y manejo de recursos naturales, sistemas sencillos de riego tecnificado, manejo de cultivos y/o crianza de animales menores, agroforestería, cocina mejorada, agua segura, limpieza y ordenamiento de la vivienda, entre otros. Para ello, se brindan insumos, como semillas, crías de animales, sistemas de riego, equipos de biopesticidas, los cuales se distribuyen al hogar usuario, los que se convierten en medios, para que el Yachachiq brinde su asistencia técnica.

En el producto 2, se implementan concursos para la promoción de pequeños negocios locales, para ello, se impulsa la formación de grupos de interés, que consiste en la asociación de varios hogares usuarios, en promedio cuatro. Estos grupos de interés formulan un perfil de negocio, que contiene la actividad económica a realizar, aportes del

grupo de interés, materiales, solicitados, las necesidades de asistencia requeridos, y los costos de producción y comercialización³³. Todos los grupos de interés formados participan en el concurso para la selección de las mejores propuestas de forma pública, en una plaza o en algún espacio brindado por las autoridades locales. El jurado viene a ser el CLAR, quienes seleccionan los mejores emprendimientos. Estos emprendimientos recibirán apoyo económico, que para el 2017 ascendía a S/. 7 500 soles, el cual se distribuía en asistencia técnica y comercial, y activos para implementar el emprendimiento. Conformados los primeros emprendimientos, se inician las actividades de educación financiera, las cuales implementan temáticas como economía familiar, el uso del cajero automático, el ahorro en el banco, entre otros. Este proceso dura en promedio entre 6 a 8 meses y es implementado por el yachachiq financiero³⁴.

Para las acciones de rendición de cuentas, dado que son recursos por donación con cargo, el ORNEC debe informar las acciones y el presupuesto ejecutado a los NE vinculados. Esta acción se realiza una vez por mes, en asambleas locales, cuenta con el apoyo del coordinador del NEC, con quienes se busca realizar una explicación simple y adecuada a la población³⁵.

En la cuarta y última etapa de ejecución del P0118, se realiza el cierre administrativo y liquidación presupuestaria final. Esta liquidación final, es el consolidado de preliquidaciones de gastos que se realizan trimestralmente y por cada expediente técnico. La liquidación inicia entonces desde el primer año de ejecución y culmina posterior a los tres años, cumpliendo con todas las actividades descritas en el plan de trabajo y los expedientes. Estos informes son revisados por el supervisor y liquidador; y aprobados por el jefe de la UT del FONCODES. Con la liquidación final se realiza también la transferencia de los activos adquiridos por el NEC al gobierno local, bajo los lineamientos de FONCODES; y con ello se procede el cierre de los convenios tripartitos de financiamiento³⁶.

En cuanto a la Supervisión, la cual se entiende como el control y seguimiento de las actividades contenidas en los expedientes técnicos y plan de trabajo del NEC, está la realiza FONCODES a través de sus equipos territoriales especializados en temas

³³ Guía N.2 Ejecución de proyecto en el marco del PP 0118- 2014-FONCODES/UGOE

³⁴ PP 0118-2017. Pp.130

³⁵ Guía N.2 Ejecución de proyecto en el marco del PP 0118- 2014-FONCODES/UGOE Pg. 37-38

³⁶ PP 0118-2017. Pg. 152

productivos. Un supervisor de FONCODES tiene en promedio la obligación de supervisar al menos dos NEC. Sin embargo, su labor, no solo es la supervisión, regularmente brindan soporte y capacitación a los propios agentes del NEC, sobre las tecnologías, y las actividades del PP 0118 de forma integrada. Ello es una forma de cómo los agentes contratados por el NEC cuentan además con la posibilidad de mejorar sus propios conocimientos tecnológicos³⁷.

Finalmente, cabe señalar que estos procesos no están exentos del soporte digital. FONCODES ha generado un conjunto de sistemas informáticos con el fin de que los procesos desde la primera hasta la última etapa puedan contemplarse en los sistemas de información del programa social. En la primera etapa, cuando se elaboran los expedientes se utiliza el Módulo de Evaluación de Costos del Proyecto (MECP), donde el proyectista registra la información presupuestal. En la segunda etapa, cuando se realiza la ejecución del PP 0118 se utiliza el Módulo de Seguimiento a la Ejecución de Proyectos (SEJPRO). Este sistema es alimentado por el Coordinador del NEC y los Yachachiq a través de unas fichas de seguimiento. Toda la información se revisa por la UT FONCODES y se almacena en el Sistema de Gestión de Proyectos (SGP), y a través de él, se brinda la información pública a nivel local, regional y nacional³⁸.

Gráfico N° II-7.-Mecánica operativa del PP 0118 Haku Wiñay/Noa Jayatai



Fuente: Elaboración propia.

³⁷ Guía N°.2 Ejecución de proyecto en el marco del PP 0118 - 2014-FONCODES/UGOE Pp. 48

³⁸ Guía N°.2 Ejecución de proyecto en el marco del PP 0118- 2014-FONCODES/UGOE Pp. 39-41

2.2.2 Contexto normativo

El marco normativo del PP 0118 con el que se ejecuta el proyecto HW/NJ se divide a nivel de ente rector, a nivel de programa social y a nivel de propuesta de intervención.

a) A nivel rectoral:

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social MIDIS es el órgano rector de toda la política social del Estado peruano. El MIDIS se creó en octubre del 2011 mediante Ley N.º 29792, cuya misión es *“garantizar que las políticas y programas sociales de los diferentes sectores y niveles de gobierno actúen de manera articulada para cerrar las brechas de acceso a servicios públicos universales de calidad y de acceso a las oportunidades que abren el crecimiento económico”*³⁹.

De esta forma, el MIDIS *“tiene la rectoría para formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en materia de Desarrollo e Inclusión Social encaminada a reducir, la pobreza, las desigualdades, las vulnerabilidades y los riesgos sociales”*⁴⁰

En ese sentido, se crea el “Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social” (SINADIS) y la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer”, que ahora se denominada “Política Nacional de Desarrollo e inclusión social” PNDIS⁴¹, como instrumento de gestión para articular las acciones del ministerio con los tres niveles de gobierno. La PNDIS está liderada por una Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (CIAS), donde el MIDIS preside su secretaría técnica desde su creación.⁴²

A continuación, se presenta el gráfico donde se visibiliza el alcance de la PNDIS, en el marco de la política social de ámbito nacional, y su articulación con las demás políticas nacionales y sectoriales.

³⁹ MIDIS (2008)

⁴⁰ Ídem.

⁴¹ Decreto Supremo N.º 008-2013-MIDIS

⁴² Ley N.º 29792, Ley de creación, organización y funciones del MIDIS

Gráfico N° II-8.- Alcance de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social



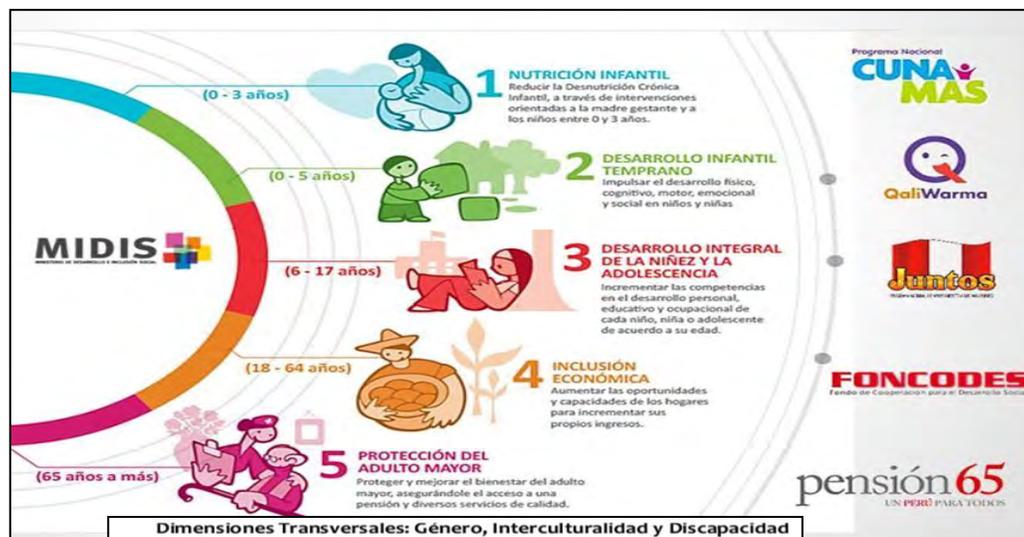
La idea del esquema se sustenta en que existen personas que no pueden acceder a las políticas sociales universales y al encontrarse en condiciones de pobreza y extrema pobreza, requieren un tipo de intervención “focalizada” que les permita generar las condiciones necesarias para acceder a servicios de la política social del ámbito nacional (MINEDU, MINSA, MINTRA, entre otros). En ese sentido, la PNDIS tiene como objetivo disminuir las brechas existentes y las limitaciones que impiden a los hogares focalizados acceder a los servicios públicos para mejorar su calidad de vida.

Para lograr estos objetivos, la PNDIS se sustenta en tres enfoques orientadores:

- 1) Ciclo de vida: Se considera que las intervenciones políticas, tienen mayor impacto si se considera las condiciones y particularidades del hogar. Para el periodo 2016-2017, con la nueva política del gobierno de turno, el enfoque se amplía considerando también las particularidades del individuo.
- 2) La Gestión por Resultados la cual se sintetiza en cinco criterios secuenciales que son: la formulación de objetivos, identificación de indicadores de desempeño, establecimiento de metas, seguimiento de resultados y evaluación.
- 3) El enfoque territorial: relacionado a la focalización de los territorios y la articulación intersectorial e intergubernamental de las políticas sociales. En este espacio el rol del gobierno local resulta siendo estratégico para un proceso de dirección y sostenibilidad, como se observa en el siguiente gráfico:

Bajo estos enfoques se establecieron cinco ejes estratégicos de intervención que dio pie a articular cinco programas sociales.

Gráfico N° II-9.-Principales ejes estratégicos y programas sociales MIDIS



Fuente: MIDIS, 2016

Para el periodo 2016-2017, la PNDIS incluye, los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” al 2030 - ODS”, que fueron aprobados por las Naciones Unidas en el 2015, y vienen a ser objetivos de carácter global para erradicar la pobreza en el mundo. De este modo la PNDIS lo incluye dentro de sus prioridades de política social, con las siguientes acciones:

1. Erradicación de la extrema pobreza y reducción de la pobreza total.
2. Ampliación de los servicios básicos (agua, saneamiento, electricidad y telefonía) en las capitales, así como la proporción de hogares del ámbito rural con acceso a este paquete de servicios.
3. Desarrollo Infantil Temprano, reducción de la desnutrición infantil crónica en menores de 5 años, y reducción de la anemia por causas nutricionales en menores de 3 años.
4. Reducción de las brechas de acceso a las oportunidades de desarrollo de la Amazonía.

Para ello, se establecieron indicadores meta. Estos son:

Gráfico N° II-10.- Indicadores Emblemáticos PNDIS

Indicador	ODS	2015	2016 *	2017 *	2018 *	2019 *	2020 *	2021 *
Tasa de pobreza extrema (%)	1. ERADICAR LA POBREZA	4.1	3.4	3.0	2.7	2.3	2.1	1.5
Tasa de pobreza en ámbito urbano (%)		14.5	13.5	12.6	11.7	10.7	9.8	9.0
Tasa de pobreza en ámbito rural (%)		45.2	43.3	41.3	40.1	39.2	38.5	37.9
Tasa de pobreza total (%)		21.8	20.4	19.1	18.0	16.9	15.9	15.0
Tasa de desnutrición crónica (menores de 5 años, OMS) (%)	2. HAMBRE CERO	14.4	13.5	13.0	11.4	9.7	8.1	6.0
Tasa de Anemia en niñas y niños de 6 a 36 meses de edad (%)		43.5	42.5	37.9	33.2	28.5	23.8	19.0
Mortalidad Neonatal (por 1,000 Nacidos Vivos)	3. SALUD BIENESTAR	10.0	11.0	10.6	10.2	9.8	9.4	9.0
% de adolescentes entre 15 y 19 años que ya son madres o están embarazadas por primera vez	10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGDADES	13.6	14.6	14.0	13.5	13.0	12.5	12.0
Tasa de asistencia bruta de niños/as de 3-5 años de edad en algún nivel de la Educación Básica Regular (%)	4. EDUCACIÓN DE CALIDAD	81.7	82.9	84.1	85.3	86.6	87.8	90.0
% de hogares con Paquete Integrado de Servicios		67.3	69.3	70.8	72.2	73.5	74.8	76.0
% de población con acceso a agua por red pública en ámbito urbano	6. AGUAS LIMPIAS Y SANEAMIENTO	88.3	90.3	92.2	94.2	96.1	98.1	100.0
% de población con acceso a agua por red pública en ámbito rural	7. ENERGÍA LIMPIA Y ACCIONABLE	61.6	63.8	66.0	68.1	70.3	72.4	75.0

Para cumplir los objetivos la CIAS ha aprobado Indicadores Emblemáticos, los cuales están alineados a los ODS.
Fuente: MIDIS, 2017

De este modo, la PNDIS dirigida por el MIDIS sería la siguiente:

Gráfico N° II-11.- Estructura de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social -PNDIS



Lineamientos "Primera Infancia"
D.S. Nº 010-2016-MIDIS

Fuente: MIDIS, 2016

b) A nivel de programa social

A nivel de programa social, partimos con la identificación del eje estratégico de Inclusión Económica, incluido dentro de la PNDIS, que tiene como objetivo, incrementar las oportunidades y capacidades que tienen los hogares, a fin de mejorar sus propios “ingresos autónomos” en forma sostenible en el tiempo. Los ingresos autónomos se entienden como la capacidad de un hogar para generar ingresos, ya sean monetarios o no monetarios, para satisfacer sus necesidades más elementales y mejorar su calidad de vida.

Para lograr que los hogares en situación de pobreza o extrema pobreza logren ingresos autónomos, significa incrementar los activos familiares y comunales, sean estos humanos (capacidades), activos físicos y naturales (infraestructura de riego, caminos, reforestación, etc.), o servicios que brinden apoyo a sus actividades productivas (aprovisionamiento de insumos, etc.).

Gráfico N° II-12.- Eje de Inclusión Económica - PNDIS



Fuente: MIDIS, 2017

A partir de esta conceptualización, FONCODES se le encargó implementar estrategias al eje cuatro, de inclusión económica, para el desarrollo económico y productivo de hogares, en zonas rurales de extrema pobreza para generar oportunidades económicas, a través del incremento y mejora de los activos con los que cuentan. Para ello, se reorganizó la institución y se formó la Unidad de Generación de Oportunidades Económicas UGOE que

tuvo a su cargo diseñar e implementar el proyecto HW/NJ desde sus inicios, mucho antes de convertirse en PP. 0118.

Para su intervención siguió adoptando la normativa que regula al NE (D.S. N.º 015-96-PCM, D.S. N.º 020-96-PRES y RM N.º 455-2005-MIMDES). El NE según las normas señaladas, es una asociación de naturaleza temporal con capacidad jurídica para contratar, intervenir en procedimientos administrativos y judiciales, así como en todos los actos necesarios para la ejecución de los programas financiados por FONCODES.

c) A nivel de territorio

A este nivel se tiene la propuesta de intervención del proyecto Haku Wiñay/ Noa que está estructurada por dos documentos que norman las actividades en su conjunto, definen el modelo de gestión y la mecánica operativa, con los actores y beneficiarios propiamente. Así mismo describen los criterios de seguimiento y monitoreo del programa presupuestal durante todo el ciclo del programa. Su rango es a nivel de guías, que son:

- Guía N.º 01- 2014-FONCODES/UGOE – “Elaboración y aprobación de proyectos de desarrollo productivo del programa presupuestal - Acceso de hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales”
- Guía N.º 07-2013-FONCODES/UGOE – “Ejecución de proyectos de desarrollo productivo del programa presupuestal - Acceso de hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales”

En ambos documentos se encuentran los pasos del desarrollo y supervisión de las acciones del PP 0118 Haku Wiñay/Noa Jayatai.

2.2.3 Investigaciones relacionadas

Desde la creación del proyecto HW/NJ se han realizado diversos estudios de su proceso de implementación y resultados. Entre los que se han identificado los siguientes:

Tabla II-9.- Principales Estudios sobre el Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai

Título de la investigación	“Análisis del diseño del proyecto especial mi chacra productiva y de su articulación con intervenciones públicas en ámbitos de extrema pobreza rural”.
Síntesis	Se investiga la articulación de los distintos programas sociales que intentan lograr desarrollo sostenible en poblaciones vulnerables de zonas rurales. El análisis identifica los enfoques de desarrollo, los instrumentos aplicados, y propone estrategias para mejorar los procesos de articulación de los programas de desarrollo
Metodología	El tipo de investigación es documental, complementado con entrevistas a actores claves. Se aplica un análisis cualitativo, de tipo etnográfico, con muestreo no probabilístico.
Autor	Eco. Hernán H. Lázaro Cabello
Ámbito de estudio	Departamentos de Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Junín y Apurímac.
Objetivos de la investigación:	Se propone conocer si el Proyecto Especial Mi Chacra Productiva es compatible con las características y posibilidades de las familias pobres rurales.
Hallazgos	<p>El autor propone una visión estratégica de desarrollo para las familias rurales en extrema pobreza, denominada “La escalera del desarrollo rural”, el cual incorpora un enfoque de desarrollo Territorial Rural y desarrollo de capacidades</p> <p>Se identifican las experiencias y logros de las experiencias pasadas. Entre ellas se señala, que son los actores directamente involucrados, quienes ayudarán de manera constante para que el proyecto sea autosostenible, por lo que deberán ser muy bien capacitados y reclutados con bastante anticipación.</p> <p>Valora la importancia de tomar en cuenta la realidad familiar de las distintas comunidades, y su participación como beneficiarios del proyecto para obtener sinergias que permitan avanzar en mejorar la calidad de vida que busca obtenerse</p>

<p>Hallazgos en relación con nuestra investigación</p>	<p>a.- Relativas al diseño del proyecto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Proyecto Especial Mi Chacra Productiva, recoge las lecciones aprendidas de dos intervenciones públicas y una intervención privada y aporta un nuevo enfoque para transferir tecnología productiva con un uso eficiente de los recursos con que se cuenta en las zonas rurales, fortaleciendo los saberes culturales, y donde la gestión administrativa y operativa del proyecto se ejecuta bajo la modalidad del Núcleo Ejecutor y Núcleo Ejecutor Central. 2. Se identifican 10 tecnologías posibles de ser introducidas en las familias rurales. Siendo las más importantes, riego por aspersión y crianza de animales. Si bien este paquete es valorado por la comunidad. Asimismo, se señala que hay intervenciones similares de parte del gobierno regional, local y de diversas ONGs en los mismos ámbitos. Un aspecto central de esta intervención es que debe estar de la mano con el calendario agronómico de la sierra rural para la implementación de algunas tecnologías. 3. Los Yachachiq (“el que aprende para enseñar”) que fueron un elemento particularmente atractivo, no fueron suficientes para cubrir la demanda de comunidades además de no tener dominio total de las 10 tecnologías aplicadas 4. La participación total de las familias estuvo limitada, debido a que muchas de ellas realizan otras actividades como el pastoreo o migran a otras ciudades limitando el desarrollo adecuado del proyecto 5. Los comités de organización conformados por representantes de los ministerios demoraron en su conformación, lo que originó retrasos en la ejecución del
---	---

	<p>proyecto, cuyo tiempo se extendió hasta la temporada de lluvias, por lo que retrasó significativamente la intervención, generando malestar en los hogares beneficiarios.</p> <p>6. Se precisa que la experiencia implementada por FONCODES en base a los resultados de la evaluación del proyecto especial Mi Chacra Productiva, sugiere convertirlo en una política pública de apoyo a familias rurales en situación de pobreza y extrema pobreza. Y señala también su conveniencia en ser articulado al programa nacional JUNTOS, y AGRORURAL.</p>
--	---

Otros estudios relacionados con nuestra investigación

Durante el año 2016, se han desarrollado un conjunto de evaluaciones y sistematizaciones sobre la intervención con el proyecto HW/NJ. Estos estudios se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla II-10.- Otros estudios sobre el proyecto HW/NJ

Principales estudios sobre el Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai				
N.º	Estudio	Institución	Autor	Fecha
1	“Estudio integral de procesos operativos del Programa social FONCODES en el ámbito Haku Wiñay”	MEF- Banco Mundial	Antonio Diez Hurtado	Set. 2016
2	“Estudio de sistematización de la experiencia de la ejecución de los proyectos HW-NJ”	STC- Andes	Jorge Chávez Tafur	Set. 2016
3	“Combinando Protección social con generación de oportunidades económicas- Una evaluación de los avances del Programa HW”.	GRADE	Javier Escobal y otros	Mayo 2016
4	“Estudio de sistematización de la experiencia piloto de articulación	Consultor externo	Jenny Menacho	Oct. - 2016

Principales estudios sobre el Programa Haku Wiñay/Noa Jayatai				
	Foncodes - Mi Chacra emprendedora HW- Vinchos y Chuschi y JUNTOS”			

Entre los retos planteados en los distintos estudios seleccionados, se identifica la necesidad de fortalecer las capacidades personal técnico de las Unidades Territoriales, de los agentes contratados por los Núcleos Ejecutores Centrales, en especial de los Yachachiq; así como mejorar los procesos de capacitación de los usuarios, no solo sobre los aspectos técnico-productivos, sino también respecto de los alcances del programa, su funcionamiento, sus montos, sus condicionamientos y sus obligaciones.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Paradigmas teórico-conceptuales

El proyecto HW/NJ en su diseño ha tenido la influencia de varias corrientes teóricas y paradigmas de desarrollo que han influenciado en su conceptualización. Se enmarca fundamentalmente en dos paradigmas centrales:

a) Desarrollo rural participativo (nueva ruralidad)

Durante las décadas del 60 y 70, la pequeña agricultura familiar empezó a ser valorada como un elemento fundamental en el desarrollo de los países de la región ⁴³ y se revaloriza el rol de los pequeños campesinos, como agentes capaces de reproducir las experiencias exitosas de su práctica productiva. En general, estos nuevos enfoques le dan un papel importante al Estado para que participe con la creación de políticas sociales que permitan reducir la vulnerabilidad, a través de la modernización y ampliación de los servicios públicos, que permita a las familias pobres y extremo pobres, satisfacer sus necesidades básicas⁴⁴.

Para los años 80s y 90s el enfoque de desarrollo rural caracterizado por tecnologías externas y políticas nacionales intervencionistas empieza a posicionarse en las bases de población rural y el desarrollo rural empezó a ser visto como un proceso participativo, que

⁴³ Ashley & Maxwell, 2001; Ellis & Biggs, 2001

⁴⁴ Trivelli, 2009.

empoderar a los actores rurales para tomar control de sus propios procesos de cambio⁴⁵. De esta manera, nace el enfoque de **desarrollo rural participativo**, orientados al desarrollo humano y la revalorización del conocimiento local, donde los pobladores locales adquieren el protagonismo de las iniciativas y proyectos quienes a su vez deberían lograr mayores probabilidades de sostenibilidad de las intervenciones.

“Este cambio de paradigma fue impulsado por: a) el advenimiento de los sistemas de investigación agraria; b) el creciente reconocimiento de la validez del conocimiento técnico indígena y de la habilidad de los pobres para contribuir a solucionar sus propios problemas; c) el auge del método participativo, originado en las metodologías desarrolladas por Robert Chambers (1994, 1997), como la “evaluación rural rápida” (rapid rural appraisal), “diagnóstico rural participativo” y “aprendizaje y acción participativos”; d) el advenimiento de perspectivas orientadas a los actores de las políticas rurales; e) los ajustes estructurales y la liberalización del mercado, lo que tuvo como consecuencia el retiro de los gobiernos del manejo de los enfoques de desarrollo rural; f) el auge de las ONGs como agentes para el desarrollo rural; g) el auge de la preocupación por las dimensiones de discriminación femenina en el ámbito del desarrollo rural”⁴⁶

Por último, a partir del siglo XXI, se buscó articular las dimensiones ecológicas, sociales y económicas, del campesino, enfatizando el rol de los activos de los pobres (recursos, saberes, participación) como base de los procesos de desarrollo rural. Para ello, se incorporó diversas temáticas como sostenibilidad ambiental, descentralización, empleo rural, entre otros⁴⁷.

b) Extensión rural y asistencia técnica orientados por la demanda

El enfoque orientado hacia la demanda prioriza las necesidades de las poblaciones beneficiarias, procurando incluirlas en el diseño de la intervención para que los beneficiarios sean quienes deciden qué tipo de ayuda requieren.

⁴⁵ Ellis & Biggs, 2001.

⁴⁶ Idem.

⁴⁷ Degregori, 2005.

Consiste en impulsar procesos de acción colectiva orientadas al desarrollo de sociedades que puedan ser sustentables desde dos líneas de acción: la primera con el incremento de la capacidad de decisión de grupos locales y organizaciones sociales; y la segunda, con la democratización del acceso a recursos externos, atraídos generalmente del mundo occidental (tecnología, conocimiento), los cuales son necesarios para que los campesinos pobres superen su situación de vulnerabilidad.

Asimismo, se empiezan a introducir en los proyectos métodos innovadores como la investigación participativa, las escuelas de campo, las escuelas campesinas (ECAs), la metodología Campesino a Campesino, etc. Lo que supone un avance significativo en a) el conocimiento de los agricultores como pilar fundamental para que las unidades de producción mejoren; b) la innovación como un proceso interactivo con variados efectos de causalidad y retroalimentación; c) las innovaciones deben ser acordes a las restricciones de cada productor, por la cual los paquetes tecnológicos masivos no son pertinentes⁴⁸

2.3.2 Teoría del cambio en el proyecto HW/NJ

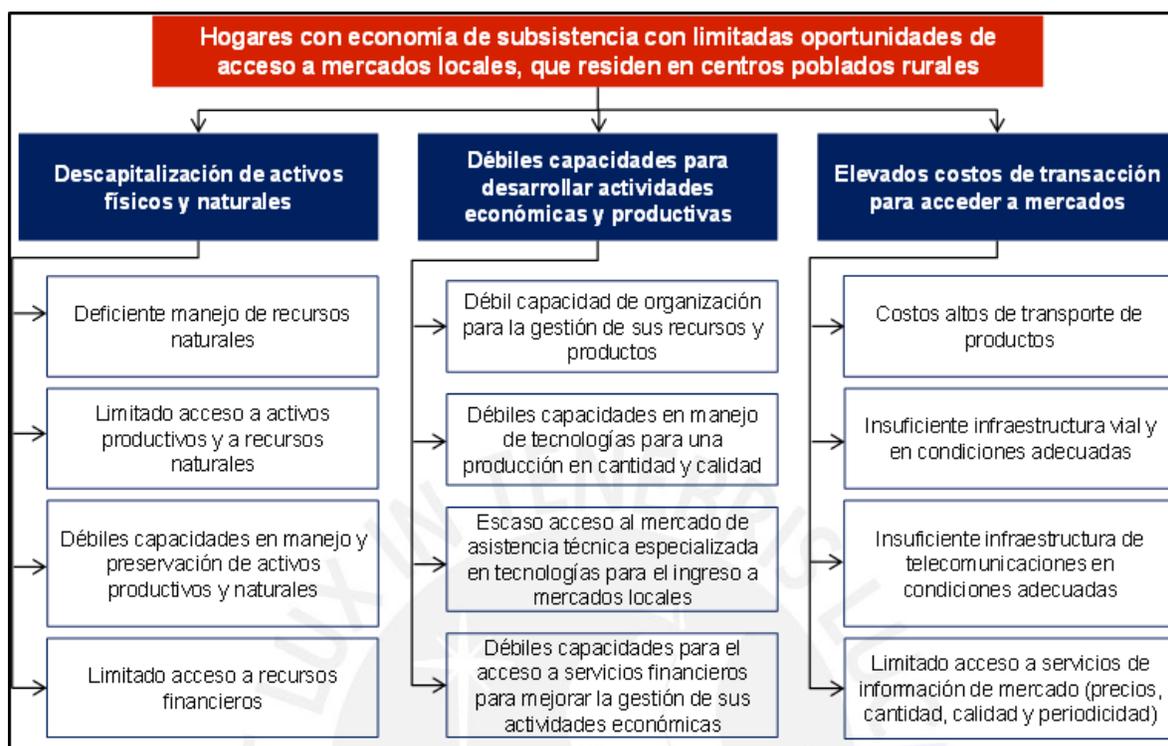
FONCODES con el proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai identificó su público objetivo como *“los hogares rurales que conducen sistemas de producción familiar de subsistencia”*. Asimismo, se identificó como problema central *“Limitadas capacidades productivas y de emprendimientos”*. Ello, porque los hogares rurales se encuentran situación de alta vulnerabilidad y con pocas posibilidades para mejorar sus ingresos y cuyas causas se deben al limitado conjunto de activos que poseen los hogares (activos privados), un limitado desarrollo del capital humano, capital social; y una elevada dependencia a una sola actividad económica productiva. ello en un entorno con limitados accesos a infraestructura económica y social.⁴⁹

Bajo esta lógica el diseño del proyecto, según el árbol de problemas elaborado para tal fin, considera que existen tres causas directas. La primera es la “descapitalización de activos físicos y productivos”. La segunda, son las “débiles capacidades para desarrollar actividades económicas y productivas”; y la tercera causa, son “los elevados costos de transacción para acceder a mercados”. A continuación, se presenta el árbol de problemas.

⁴⁸ Santoyo Cortés, 2011.

⁴⁹ Anexo 2 del PP 0118.

Gráfico N° II-13.- Árbol de problemas del PP 0118



Fuente: Anexo 2 del PP 0118

Así, las condiciones de los hogares extremadamente pobres y que mantienen economías de subsistencia requieren la intervención de políticas sociales que les ayuden a salir de la condición que caracteriza su pobreza. Políticas que deben estar orientadas a mejorar sus procesos productivos en cantidad y calidad, la cual luego de ello pueda ser destinada al mercado local, y por ende aumentar sus ingresos monetarios. Bajo este marco conceptual, la teoría de cambio que se presenta el Marco Lógico del PP 0118 es la siguiente:

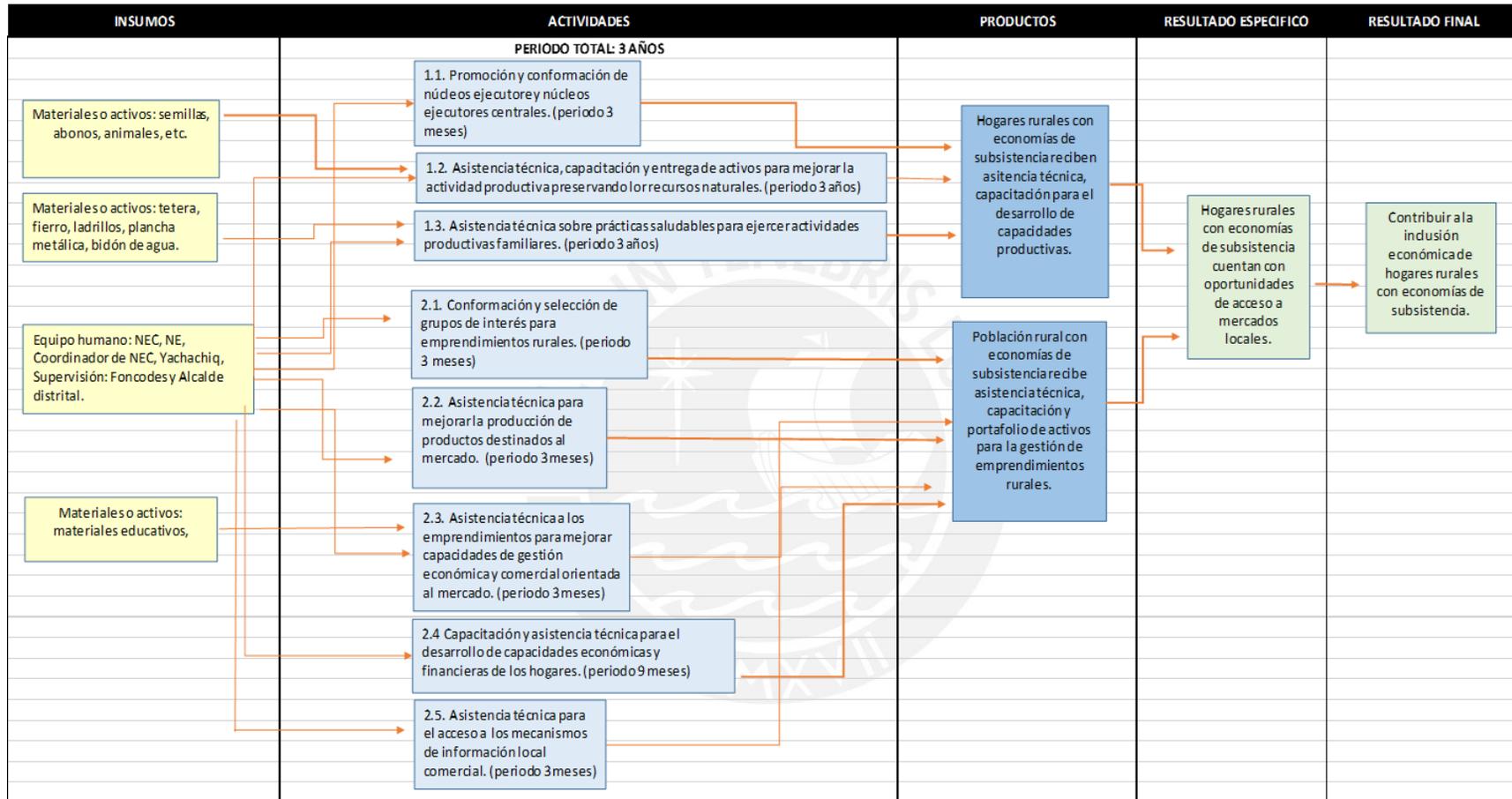
Tabla II-11.- Marco lógico del PP 0118 – indicadores y medios de verificación

Descripción	Indicadores	Medios de verificación
Resultado final		
Contribuir a la inclusión económica de los hogares rurales con economías de subsistencia.	Variación anual del ingreso monetario de los hogares rurales que habitan en los CCPP intervenidos.	-
Resultado específico		
Hogares rurales con economías de subsistencia cuentan con oportunidades de acceso a mercados locales.	% del valor de la producción agropecuaria destinado a la venta % de emprendimientos rurales continúan operando en el mercado después de la intervención del programa.	Encuesta a hogares
Productos		
1. Hogares rurales en economías de subsistencia recibe asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas.	De producción física: N° de hogares que han recibido la asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas.	Ficha de seguimiento a hogares
	De desempeño: % de Hogares que mantienen en uso los módulos de tecnologías implementados durante el segundo año del programa, respecto al total de hogares atendidos.	
	% de Hogares que han ampliado el uso de las tecnologías recibidas, por iniciativa propia, a partir del segundo año del programa, respecto al total de hogares que recibieron módulos tecnológicos.	
2. Población rural en economías de subsistencia recibe asistencia técnica, capacitación y portafolio de activos para la gestión de emprendimientos rurales.	De producción física: N° de emprendimientos rurales implementados.	Ficha de seguimiento a emprendimientos
	De desempeño: % de emprendimientos rurales que continúan operando en el mercado después de seis meses de haber culminado su implementación.	
Actividades		
1.1 Promoción y Conformación de Núcleos Ejecutores y Núcleos Ejecutores Centrales.	N° de Núcleos Ejecutores y Núcleos Ejecutores Centrales conformados	Sistema Seguimiento FONCODES
1.2 Capacitación, Asistencia técnica y entrega de activos para mejorar la actividad productiva.	N° de hogares que reciben la asistencia técnica, capacitación y entrega de activos para mejorar la actividad productiva.	
2.1 Asistencia técnica a grupos de interés para la selección e implementación de perfiles de emprendimientos rurales.	N° de emprendimientos rurales en implementación.	
2.2 Asistencia técnica a los emprendimientos implementados para la mejora de su gestión económica, financiera y de articulación al mercado	N° de emprendimientos rurales implementados que reciben asistencia técnica para la mejora de su gestión económica, financiera y de articulación al mercado.	
2.3 Promoción de espacios de intercambio comercial local.	N° de espacios de intercambio comercial local a los que acceden los emprendimientos implementados.	

Fuente: Anexo 2 del PP 0118, 2017

Asimismo, gráficamente al observar la cadena de resultados se puede observar la temporalidad de total de 3 años, donde las actividades, se encuadran en dos productos que por la lógica expuesta son consecutivos: Producto 1, con tres actividades y Producto 2, con cinco actividades, bajo el siguiente esquema:

Gráfico N° II-14.- Cadena de Resultados del Programa Presupuestal 0118



Nota: Los indicadores a nivel de resultado son indicadores de desempeño.

Fuente: Anexo 2 del PP 0118

2.3.3 Enfoques transversales aplicados al programa

a) Desarrollo económico local (DEL)

Para el desarrollo del presente concepto asumimos lo propuesto por Alburquerque, Francisco (2004) quien señala que: *“El Enfoque de Desarrollo Económico Local, busca difundir el desarrollo desde abajo y con los actores locales, tratando de endogeneizar territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo. Con ello, además, se incrementan las posibilidades de aprovechar las oportunidades de dinamismo externo existentes”*.

En ese sentido, el territorio se concibe como un agente de transformación social y no solo como un espacio ocupado:

“(…) El territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios, son aspectos muy importantes desde la perspectiva del desarrollo local. Igualmente, la sociedad local no se adapta de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los diferentes niveles, económico, político, social y cultural.”⁵⁰

Entre sus principales características se señala lo siguiente:

- Toma atención y parte de la articulación productiva existente entre las diferentes actividades del sistema económico local, el tejido empresarial y las diferentes actividades económicas existentes.
- Reconocer el nivel tecnológico, organizativo y de gestión de las actividades productivas y de empresas apropiadas a la región dotándolo de recursos que le permita explotar sus potencialidades territoriales y ambientales.
- Compromiso con el empleo productivo y observación del mercado de trabajo local. Vinculación del sistema educativo y de capacitación profesional a la problemática del sistema productivo y social territorial.

⁵⁰ Alburquerque, Francisco (2004). El enfoque del Desarrollo Económico Local. Buenos Aires.

- Acceso territorial a los servicios de apoyo a la producción, tanto financieros como reales (información, capacitación empresarial y tecnológica, comercialización, apoyo a la innovación del producto, cooperación empresarial, asesoría en proyectos de inversión, entre otros).

b) Desarrollo de capacidades basado en competencias

Para el desarrollo del presente concepto asumimos lo propuesta del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD quien define el enfoque de desarrollo de capacidades como el *“proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo⁵¹”*. Asimismo, identifica tres niveles interrelacionados, son:

- **Nivel Sociedad⁵²**: se hace referencia al sistema amplio dentro del cual funcionan las personas y las organizaciones. Es en este nivel donde se determinan las “reglas de juego” para las interacciones entre las organizaciones e individuos. Aquí se incluyen las políticas, legislación, las relaciones de poder y las normas sociales, así mismo su identificación a nivel de capacidades es central para comprender los problemas vinculados a las capacidades de las personas.
- **Nivel organizacional**: comprende las políticas, acuerdos, procedimientos y marcos internos que le permiten a una organización/institución funcionar y cumplir su mandato y a las personas, aunar sus capacidades individuales para trabajar en conjunto, en pro de sus metas.
- **Nivel individual**: Son el conjunto de competencias, experiencias y conocimientos de cada persona que le permiten desempeñarse ya sea en su hogar, en el trabajo o en la sociedad. Algunas se adquieren a través de la capacitación y educación formal; y otras a través del aprendizaje en la práctica y la experiencia

En ese sentido, se aborda la definición considerando que el proceso de desarrollo de capacidades una integridad desagregada en tres niveles, nivel social, organizacional e individual, considerando el proceso de aprendizaje una unidad y proceso indivisible.

⁵¹ Desarrollo de capacidades 2008 -Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Nueva York, NY 10017, EE.UU.

⁵² El PNUD también lo define como Entorno Favorable

c) Interculturalidad

Para la presente investigación se recoge la definición de interculturalidad, planteado por el Ministerio de Cultura quien define la interculturalidad como el proceso de diálogo y aprendizaje que genera relaciones de equidad entre diversos grupos étnicos culturales que comparten un espacio; desde el reconocimiento y de nuestras diferencias culturales⁵³. Desde esta perspectiva, el enfoque intercultural que asumimos en la presente investigación parte del reconocimiento de la existencia de relaciones de poder que actúan sobre las culturas, tanto al interior como en el exterior de las comunidades.

En ese sentido, el reconocimiento de la existencia de relaciones de poder interculturales; hace notar que la interculturalidad no es un bien en sí mismo, sino que se transversaliza con otro tipo de desigualdades como puede ser la desigualdad de género, étnica, racial, entre otras. Dicho de otro modo; el enfoque de interculturalidad debe repercutir en el proceso de cambio social atacando la vulnerabilidad identificada sobre el sujeto social, modificando y transformando la realidad desde su ámbito multidimensional (cultural, político, social) a fin de enfrentar la injusticia socioeconómica y cultural desarrollando al mismo tiempo.

El Perú es el tercer país en Latinoamérica con mayor diversidad cultural y pueblos originarios, se hablan 47 lenguas por casi 4 millones de habitantes. La gestión pública en este tema está orientado a mejorar y construir un estado democrático, descentralizado y al servicio de la ciudadanía a fin de garantizar el ejercicio de derechos sin ningún tipo de discriminación y reducir las desigualdades existentes y para lograrlo se cimenta bajo las bases de las Leyes: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N.º 27658 y Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley N.º 27815.

Desde este marco legal el Estado incorpora el enfoque intercultural promoviendo las siguientes acciones: 1. Mejorar gobernabilidad, 2. Promover el diálogo intercultural, la convivencia pacífica y la reducción de conflictos sociales. 3. Reducir las brechas sociales existentes entre diversos grupos étnicos. 4. Diseñar servicios adecuados a las particularidades culturales de una ciudadanía diversa. 5. Generar políticas, programas y servicios que garanticen los derechos de pueblos indígenas y la población afroperuana.

⁵³ Ministerio de Cultura (2017)

En ese sentido, la política de Interculturalidad implica que el Estado valore e incorpore las diferentes visiones culturales, concepciones de bienestar y desarrollo de los diversos grupos étnico-culturales para la generación de servicios con pertinencia cultural, la promoción de una ciudadanía intercultural basada en el diálogo y la atención diferenciada a los pueblos indígenas y la población afroperuana, con la finalidad de incluir a la diversidad cultural y étnica en cada proyecto, programa o políticas públicas.

En ese marco, el programa Haku Wiñay viene incorporando el enfoque de interculturalidad desde diversos aspectos. Parte desde el reconocimiento en su documentación de la interculturalidad como un enfoque transversal de la implementación del programa. Entre ellos el propio Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Esta particularidad se observa de forma más visible en intervenciones de sierra y selva, donde el proyecto se adapta y en el caso de la selva, asume el nombre Noa Jayatai en el idioma shipibo- Conibo, un derivado de la palabra Haku Wiñay, que significa vamos a crecer.

Existen protocolos desde FONCODES de ingreso a territorios de selva para la interacción con poblaciones indígenas. Otro aspecto clave es la toma de decisiones del programa a través del ORNEC, cuyos miembros son elegidos desde la misma comunidad, y desde las formas de elección en el territorio.

Un tercer elemento de este proceso viene a ser el agente denominado Yachachiq, tanto para sierra como para selva; viene a ser un experto local en temas de desarrollo agropecuario que se relaciona con los usuarios y se dedica a transferir la propuesta de cambio productivo a través del propio idioma y las costumbres locales, buscando la generación de un ambiente de horizontalidad y una relación comunicativa de pares. No obstante, estos procesos se dan desde la mecánica operativa de la implementación y no conlleva un conjunto de indicadores que permitan conocer las barreras socioculturales y hacerles frente con indicadores que midan criterios específicos de interculturalidad.

d) Enfoque Territorial Participativo (ETP)

El Enfoque Territorial Participativo (ETP) que asumimos en la presente investigación corresponde a un proceso de planificación aplicado a un territorio socialmente construido, de amplia interrelación y consenso entre actores institucionales (públicos y privados) y sociales, que se identifican con un espacio geográfico, donde viven y operan, por tradición

cultural, política e histórica, para resolver problemas comunes y solucionarlos de acuerdo a intereses y prioridades compartidas⁵⁴.

Este enfoque busca la construcción de procesos de relación entre las instituciones (públicos y privados) y la comunidad para generar consensos y resolver los problemas de manera conjunta lo cual permite construir una agenda social común, convirtiéndose en un instrumento para la promoción de la participación y la transparencia.

e) Derechos humanos y seguridad alimentaria.

El enfoque de derechos humanos es un aspecto fundamental de todo proceso de cambio, parte del reconocimiento de los derechos individuales y colectivos y como el sujeto social concientiza su posición transgredida y asume una posición activa para exigir e impulsar el cumplimiento y las reivindicaciones frente a sus posibles vulneraciones o privaciones de derechos que son sometidos⁵⁵.

De esta forma, se identifica a los titulares de derechos y aquello a lo que tienen derecho, y a los correspondientes titulares de deberes y obligaciones. Bajo esta definición del enfoque de derechos humanos, el Programa Haku Wiñay no estaría desarrollando entre sus actividades procesos de empoderamiento en los usuarios beneficiarios, que les permita identificarse como sujetos de derechos, asociarse y empezar a realizar demandas reivindicativas en su territorio o en el ámbito nacional. Pero sí lo hace desde el lado del desarrollo de capacidades que les permite mejorar su producción e ingreso económico, sin embargo, atendiendo la demanda para la satisfacción de necesidades con la finalidad de reducir su vulnerabilidad económica en el territorio de los hogares rurales con economías de subsistencia

No obstante, ello, el programa cuenta con una orientación específica de atender la vulnerabilidad de la que son parte los hogares rurales en el marco de la agricultura familiar que desarrollan a fin de contribuir a la seguridad alimentaria. De acuerdo a la FAO (2006), *“Existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus*

⁵⁴ Carmen Reynaldo Treminio. Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional en Territorios Sociales Gestión territorial con participación ciudadana. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. Santiago, Chile. Pág. 42

⁵⁵ Gomez Galán, Manuel. CIDEAL (2013)

necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos, a fin de llevar una vida activa y sana”.

Asimismo, Según la FAO (2006) la seguridad alimentaria estaría relacionada a las siguientes dimensiones:

- Disponibilidad de alimentos: La existencia de cantidades suficientes de alimentos de calidad adecuada.
- Acceso a los alimentos: Acceso de las personas a los recursos adecuados para adquirir alimentos apropiados y una alimentación nutritiva.
- Utilización: Utilización biológica de los alimentos a través de una alimentación adecuada, agua potable, sanidad y atención médica, para lograr un estado de bienestar nutricional en el que se satisfagan todas las necesidades fisiológicas.
- Estabilidad: Para tener seguridad alimentaria, una población, un hogar o una persona, deben tener acceso a alimentos adecuados en todo momento.

f) Sostenibilidad ambiental:

El enfoque ambiental busca fomentar el respeto al medio ambiente, promover una cultura ecológica y una responsabilidad individual y compartida sobre el ambiente, ofreciendo así mismo estrategias alternativas para el desarrollo⁵⁶.

El Programa Haku Wiñay desarrolla un enfoque ambiental de forma transversal. Este programa lo identifica como uno de sus enfoques estratégicos, promoviendo en esa línea la agricultura ecológica en marco de la adaptación al cambio climático que sufren los territorios. En ese sentido, promueve el uso sostenible de los recursos naturales renovables y de la biodiversidad en general y de la agro biodiversidad en particular, promoviendo prácticas agroecológicas y de adaptación a los efectos del cambio climático⁵⁷..

El enfoque ambiental y agroecológico se encuentra en los documentos de gestión de la propuesta, para la identificación de características del territorio a nivel del Diagnóstico Rural

⁵⁶ La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO, 2006

⁵⁷ InterClima 2018. Haku Wiñay/Noa Jayatai una experiencia de inclusión económica incorporando criterios de adaptación al cambio climático.

Participativo, y de un estudio de impacto ambiental desarrollado por cada intervención antes de iniciar el proceso, incluido en los expedientes técnicos de la propuesta.

En el proceso de ejecución se encuentra a nivel de los documentos guías de los yachachiqs, quienes promueven las tecnologías bajo un discurso de desarrollo agroecológico de de adaptaciones al cambio climático. No obstante, estas acciones no conllevan un conjunto de indicadores que permitan conocer durante la ejecución ni al finalizar el programa los resultados de la incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental.

2.3.4 Mecanismos participativos

Para el programa social Haku Wiñay, el antecedente más emblemático sobre los mecanismos participativos desarrollados o aplicados a programas de extensión lo encontramos en la experiencia del proyecto “Sierra Productiva” de la ONG “Instituto para una Alternativa Agraria” (IAA). Este programa buscó capacitar a campesinos como asistentes técnicos para el desarrollo productivo de las propias comunidades donde se ejecutaba. Desarrollando técnicas básicas de producción agropecuaria orientada a agroforestería, cuidado y crianza de animales menores y vacunos, transformación de lácteos, viviendas saludables, entre otros.

“Los proyectos de asistencia técnica orientados a la demanda, así como aquellos con miras al desarrollo rural participativo, han utilizado a extensionistas locales para llevar el conocimiento a las comunidades a través de la metodología Campesino a Campesino. Dicha metodología es una forma de promoción y mejoramiento de los sistemas productivos locales, partiendo del principio de que la participación y el empoderamiento son elementos intrínsecos en el desarrollo sostenible, que se centran en la iniciativa propia y en el protagonismo de los propios productores”⁵⁸.

Se seleccionaron campesinos proactivos, líderes comunales para las capacitaciones, a través de las Escuelas Campesinas (ECA) a los cuales se les llamó “Yachachiq”; término compuesto por el quechua “yachay” que quiere decir “saberes” o “conocimientos”, y la derivación “chiq” que quiere decir, “enseña” o “hace que otro aprenda”. Los Yachachiq son, entonces, campesinos, líderes tecnológicos, “que tiene saberes y hacen que otro aprenda” (Paredes, 2010).

⁵⁸ Pan para el Mundo, 2006

Los Yachachiq utilizan dos estrategias para transferir los conocimientos: a) el *Interaprendizaje*, a través de pasantías para conocer experiencias exitosas, conversar con las familias campesinas e intercambiar saberes; b) “*Aprender haciendo*” donde transmiten teoría elemental y mucha práctica de su propia experiencia. Las ideas de estos campesinos tienen valor porque impulsan una práctica transformadora, a través de la implementación de tecnologías apropiadas y útiles a la propia comunidad donde se interrelacionan.

De esta manera, se busca formar y emplear promotores campesinos que, con capacidad para promover y transferir tecnologías productivas a otros campesinos con métodos sencillos, y con sus mismos códigos culturales⁵⁹.

2.3.5 Experiencias similares de desarrollo productivo

El programa Haku Wiñay/Noa Jayatai es el resultado de un conjunto de proyectos emblemáticos de desarrollo rural promovidos por el Fondo de Innovación y Desarrollo Agrario (FIDA), como: Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra (FEAS); MARENASS (Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur); Corredor Cusco-Puno y Sierra Sur⁶⁰. Estos proyectos utilizaron metodologías como la transferencia directa de recursos a las comunidades a través de fondos concursables (CLAR), y el modelo de los núcleos ejecutores (NE) como nexos para gestionar los recursos con Yachachiq como promotores de desarrollo comunal a través de la metodología Campesino-Campesino a fin de generar un mercado de asistencia técnica local, fortalecer el mercado rural, generar vínculos con mercados más grandes e incrementar la productividad de pequeños productores⁶¹.

A continuación, se señalan algunas de las principales referencias nacionales:

- **Proyecto: “Fortalecimiento de los Sistemas de Extensión en la Sierra”** (FEAS, 1991): Es un proyecto de servicios de asistencia técnica basado en la demanda. Para ello, se transfieren directamente fondos a las comunidades con el fin que sean ellas mismas las que contraten los servicios suministrados por técnicos privados.

⁵⁹ FAO- PASOLAC, 2005. Pan para el Mundo, 2006.

⁶⁰ Página web FONCODES

⁶¹ De Zutter, 2004.

- **“Proyecto: “Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur”** (MARENASS, 1995): proyecto orientado al manejo de los recursos naturales productivos, desarrollo de servicios de asistencia técnica y capacitación privados, la metodología de concursos *Pachamama Raymi*; la transferencia de conocimientos a través de campesinos asistentes técnicos denominados Yachachiq.
- **Proyecto: “Desarrollo del Corredor Puno-Cusco”** (CORREDOR, 1998): se incorporan los conceptos de i) corredor socioeconómico; ii) las relaciones urbano-rurales; y iii) actividades microempresariales, oportunidades de negocios y el desarrollo de los mercados locales de bienes y de servicios a través de la metodología de los núcleos ejecutores bajo la dirección de FONCODES.
- **Proyecto: “Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur”** (SIERRA SUR): implementado entre 1998 y 2001, enfatizó el acceso a mercados, la complementariedad con la mejora de viviendas, el manejo de los recursos naturales y los vínculos con las instituciones locales.

Por otro lado, el programa “Sierra Productiva” promovido por la ONG “Instituto para una Alternativa Agraria” (IAA) también constituye un antecedente implementado en años más recientes. A diferencia de los proyectos FIDA, “Sierra Productiva” partía de una propuesta tecnológica prediseñada consistente en 18 tecnologías que incluían aspectos productivos, salud, seguridad alimentaria y energía.

Si bien este proyecto no contaba con metodologías de transferencia y gestión de recursos (como los núcleos ejecutores o los CLAR), fue pionero en introducir a los Yachachiq y los concursos “Pachamama Raymi” como herramienta metodológica⁶². A continuación, se señalan algunas de las principales referencias internacionales:

Haku Wiñay está enlazado con experiencias internacionales muy parecidas como la denominada “Modelo de graduación” del CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) señalado por Diez Hurtado, Alejandro (2016) de la siguiente manera: *“observamos que el programa Haku Wiñay se inspira en un proyecto internacional previo llamado “Modelo de*

⁶⁶ Figueroa, 1981.

Graduación”, promovido por organizaciones internacionales como CGAP y la Fundación Ford.

Este proyecto es el eje central del programa social por los objetivos del mismo (inclusión gradual de las personas en condición de extrema pobreza al mercado con mayor manejo de capacidades financieras formales) y por los componentes que propone (transferencias de activos, ahorro, mejoramiento de capacidades productivas y financieras, seguimiento y apoyo de gestores especializados)”⁶³.

El objetivo del “Modelo de Graduación” es complementarse con los programas de protección social y desarrollo llevados a cabo por los gobiernos. Este programa busca transformar las condiciones de extrema pobreza a través de la creación de varios caminos que los ayuden a escalar a mejores niveles de seguridad alimentaria, económica y financiera.

Los componentes del programa son: apoyo al consumo a través de pequeñas subvenciones monetarias de dinero, ahorro, transferencias de activos, generación de capacidades (financieras, comunicación, autoestima, empoderamiento), y apoyo de gestores. Con esto buscan incluir a los más pobres dentro de la economía de mercado a través de empleos propios (productores y/o empresarios) y el manejo de recursos financieros (no solo ahorro, sino préstamo); y con una perspectiva de largo plazo⁶⁴

2.3.6 Definiciones conceptuales

a) Hogares rurales con economías de subsistencia:

El programa Haku Wiñay/ Noa Jayatai, de acuerdo con sus documentos normativos, define a los hogares rurales con economías de subsistencia como los *“hogares (...) con poca capacidad de acumulación, debido a los bajos niveles de productividad y reducidos o nulos excedentes de producción que puedan destinarse a la reposición y a la venta, así como a la dificultad de afrontar los riesgos que se presentan por las variaciones de las condiciones ambientales y climáticas”⁶⁵*. Así mismo, señala que son minifundistas (limitada cantidad de tierra disponible para trabajar)⁶⁶ y están asentados por encima de los 2000 m.s.n.m.

⁶³ Antonio Alejandro Diez Hurtado, 2016

⁶⁴ (CGAP, 2014; CGAP, 2015).

⁶⁵ Programa Presupuestal 0118 Anexo N. ° 2. Pág. 14.

⁶⁶ Figueroa, 1981.

Asimismo, según la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO (2011) señaló que las características de los hogares con economías de subsistencia son:

- *“Escasez de activos naturales, con un reducido tamaño de explotación familiar, que apenas sobrepasa las cuatro hectáreas en promedio a nivel nacional.*
- *“Proporción relevante de productores desprovistos de tierras: alrededor de un productor agrario, de cada tres, carece de tierras.”*
- *“Cerca de la mitad de su producción agrícola familiar se dedica al autoconsumo: de la producción agraria aproximadamente el 43% es consumida por la misma familia, sólo un 16.5% se dedica a la venta y el resto es absorbido en la actividad productiva. En síntesis, más del 80% sirve para el autoabastecimiento de las familias (consumo humano y actividades productivas)”.*
- *“Todavía utiliza el mecanismo del trueque en territorios que se encuentran bastante alejados de los principales flujos regionales.”⁶⁷*

Por otro lado Verdera y Escobal (2007) señalan que la persistencia de la pobreza rural se encuentra en el reducido acceso a los servicios públicos, producto de la dispersión poblacional y altitud propia de las zonas rurales que genera limitaciones para la integración a los mercados locales por factores de menor productividad, desconocimiento de las reglas del mercado, altos costos de transporte, baja tecnificación, ausencia de mercados de crédito, entre los más relevantes; así como los rendimientos agrícolas, dado que los productores dependen, entre otros, del volumen producido que está en función al rendimiento del suelo; es decir, a la falta de tierras suficientes se suma la falta de tecnología agrícola avanzada y una baja calidad de la tierra, especialmente por la falta de riego.

Esta situación además tiene un efecto colateral que se expresa en el progresivo deterioro de los recursos naturales y el progresivo deterioro de los activos de la población rural, lo que determinará en una espiral descendente de descapitalización de este grupo poblacional. En ese sentido, para la presente investigación, asumimos la definición propuesta por el propio programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, el cual se sustenta en el marco de las características definidas por la ENAHO 2011.

b) Competencias de aprendizaje:

⁶⁷ ENAHO, 2011,

Para el desarrollo del presente concepto asumimos lo propuesta del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, quien define el concepto de competencia, como las diversas actuaciones ante actividades y problemas del contexto, que integran: El saber **conocer** (conceptos y teorías), el saber **hacer** (habilidades procedimentales y técnicas) y el saber **ser** (actitudes y valores)⁶⁸.

Dicho de otro modo, una competencia es un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, o una tarea; fortalecer competencias entonces, requiere una tarea previa que permita contrastar las competencias existentes (perfil real), con las necesarias (perfil deseable) a fin de optimizar y aprovechar las existentes.

c) Aprendizaje en adultos:

Para el desarrollo del presente concepto asumimos lo propuesta de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, la educación de adultos:

*“[...] designa la totalidad de los procesos organizados de educación, sea cual sea el contenido, el nivel o el método, sean formales o no formales, ya sea que prolonguen o reemplacen la educación inicial dispensada en las escuelas y universidades, ..., gracias a las cuales las personas consideradas como adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas o profesionales o les dan una nueva orientación, y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y una participación en un desarrollo socioeconómico y cultural equilibrado e independiente”.*⁶⁹

En este sentido, la educación en adultos debe estar acorde a sus necesidades específicas y las funciones que desempeñan como adultos, a fin de que resulten útiles para sus actividades prácticas y se orienten al cumplimiento de sus objetivos, en el contexto en el

⁶⁸ El PNUD define las competencias como: *Habilidad adquirida y practicada para llevar a cabo una tarea o trabajo de forma competente, generalmente de naturaleza manual.* Desarrollo de capacidades: texto básico del PNUD 2009 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. -Nueva York, NY EE.UU.

⁶⁹ Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de adultos. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO. Edición original: Global Report on Adult Learning and Education, Hamburg: UIL, 2010.

que se desempeñan. Tres principios son fundamentales en la aplicación de este enfoque: participación, horizontalidad y flexibilidad.

- Participación: implica el involucramiento del sujeto interactuando con otros, en el proceso de construir el nuevo conocimiento. El adulto, sobre la base de sus propios objetivos, experiencias y necesidades, selecciona el aprendizaje que le es útil para sus propios objetivos. Este principio desestima una relación de dependencia pasiva en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Horizontalidad: implica un trato respetuoso y el reconocimiento del otro como poseedor de conocimiento y experiencia sobre el cual se potencia el nuevo aprendizaje.
- Flexibilidad: implica comprender que, existiendo experiencias previas, y una vida organizada con cargas familiares o laborales, se requiere modos, espacios y horarios de aprendizaje que se adapten a estas condiciones.

Así mismo, según la teoría de Knowles⁷⁰; la motivación del aprendizaje en adultos está condicionada por la necesidad de saber reconociendo la razón por la que se aprende algo. El involucramiento, siendo responsables en la planeación y evaluación de su instrucción. Con experiencia previa y prontitud en aprender, dado que su motivación principales temas de aprendizaje que tienen relevancia inmediata con sus trabajos o con su vida personal, lo cual les permite entrar en un proceso de motivación continuo que les permite responder mejor al contexto interno y externo.

d) La metodología de campesino a campesino CC

Para la presente investigación asumimos la definición que propone la ONG Pan Para el Mundo quien señala *“(...) es una forma participativa de promoción y mejoramiento de los sistemas productivos campesinos, partiendo del principio de que la participación y el empoderamiento son elementos intrínsecos en el desarrollo sostenible, que se centra en la iniciativa propia y el protagonismo de campesinas y campesinos.”*⁷¹

⁷⁰ Andragogía, el aprendizaje de los adultos, Knowless, Malcom. Swanson Richard A. Editorial: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. 2001. MÉXICO

⁷¹ «De Campesino a Campesino». Construyendo Procesos. Pan Para el Mundo Grupo continental Latinoamérica y Caribe - abril 2006

En ese sentido, la metodología CaC es una herramienta conceptual y metodológica de enseñanza-aprendizaje para mejorar las prácticas productivas de las familias rurales a través de procesos participativos, aprendizaje recíproco y horizontal entre campesinos y campesinas de una misma localidad.

Los métodos y técnicas CaC fomentan el aprendizaje bajo el enfoque del aprender-haciendo y se caracterizan por promover una agricultura agroecológica y sostenible orientada a la seguridad alimentaria, conservación de la fertilidad natural de los suelos y la mejora económica de las familias. Los principios de la metodología, que se busca interiorizar son los siguientes:

- Partir de las necesidades sentidas: Iniciar el proceso de enseñanza aprendizaje haciendo un diagnóstico participativo que establezca los problemas y las necesidades sentidas que prioriza el usuario.
- Rescatar y valorar los conocimientos y la cultura local: Valorar los conocimientos y experiencia de los usuarios; reconocer el aprender de otros mediante el intercambio de experiencias.
- Promover el uso de los recursos locales: Las alternativas o soluciones a los problemas identificados deben basarse fundamentalmente en los recursos locales existentes en la zona, para evitar la dependencia hacia recursos externos, con miras a garantizar su sostenibilidad y replicabilidad.
- Aplicar lo sencillo primero, lo complejo después: Las técnicas o soluciones a aplicarse, deben resolver primero problemas sencillos, para avanzar gradualmente hacia mayor complejidad. Buscar resultados concretos de efectos rápidos y reconocibles en pequeña escala, para posteriormente, aplicar el nuevo conocimiento en áreas más grandes, evitando riesgos.
- Se aprende haciendo: El aprendizaje se basa fundamentalmente en la práctica y la reflexión, siendo la experimentación el medio privilegiado de aprendizaje, además se favorece el intercambio de experiencias y pasantías.

e) Política de Inclusión Social:

Se recoge la definición propuesta por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión social quien la define como” *la situación en la que todas las personas puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en su medio*⁷².

Bajo este enfoque la política de inclusión social se enmarca por medio de tres líneas de acción u horizontes estratégicos que son: de corto plazo, por medio de ayuda inmediata de asistencia directa; de mediano plazo, orientado a desarrollar capacidades en los hogares y acceso a los servicios e infraestructura básica; y de largo plazo, que busca brindar a las generaciones futuras las mismas oportunidades a partir de las experiencias aprendidas.

f) Política de inclusión económica:

Se recoge la definición propuesta por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión social quien la define como” *“Situación en la que todas las personas pueden ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentra en su medio”*⁷³. Bajo este enfoque la política de inclusión económica está relacionada al incremento del ingreso autónomo de los hogares para el desarrollo social y productivo de los ciudadanos con escasas oportunidades y en situación de alta vulnerabilidad y pobreza.

De esta manera las personas contarán con los servicios, bienes públicos y capacidades que les permiten aportar a y beneficiarse del dinamismo económico, generando sosteniblemente los ingresos que sus hogares necesitan sin necesidad de transferencias monetarias directas del Estado⁷⁴. En ese sentido los emprendimientos requerirán del empoderamiento de los productores a través del fortalecimiento de sus prácticas productivas, su organización, así como a los servicios financieros que estén disponibles en el territorio

Desde la perspectiva, la estrategia de inclusión económica, es la mejora de la producción y su productividad a fin de generar excedentes que les permita tener espacios para la creación, fortalecimiento y desarrollo de emprendimientos económicos aprovechando las capacidades productivas de los hogares rurales que habrán de incorporar a sus prácticas

⁷² ENDIS, 2013

⁷³ Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social, 2013. Pág.79

⁷⁴ MIDIS (2015)

ciertos conocimientos y habilidades orientados a la producción y productividad de bienes y servicios que posibiliten el aumento de los ingresos familiares.

g) Articulación territorial

Se asume para la presente investigación la definición propuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas MEF, quien señala en su Artículo N° 10 de la Directiva N° 001-2014-EF/50.01, *“La articulación territorial se define como la integración de dos o más entidades de distinto nivel de gobierno en las distintas fases del proceso presupuestario asociados a un PP”*⁷⁵. En este marco, la articulación territorial se da desde dos dimensiones.

La articulación horizontal y la articulación vertical. La primera relación al proceso integral de la política social interministerial e inclusive a nivel intersectorial, es decir cómo se articulan los programas del propio Ministerio de Desarrollo Inclusión Social MIDIS en el territorio y entre ministerios que cuentan con programas de desarrollo en el territorio.

Por otro lado, al señalar la articulación vertical, nos referiremos al proceso de relacionamiento que se da entre los niveles de Gobierno. Sea éste nacional, regional y local. En este último aspecto se da la relación con el beneficiario y su rol dentro del proceso de articulación. Cabe mencionar que los Programas Presupuestales, como unidad de programación de los recursos públicos, reflejan una articulación vertical al incluir a los distintos niveles de gobierno, según sus competencias, como responsables directos de la provisión de productos o de la ejecución de actividades dentro de un producto de un PP.

Capítulo III .- Diseño Metodológico

3.1 Estrategia Metodológica

El diseño metodológico empleado para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación *¿Cuáles son los factores que han contribuido al logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, en el distrito de Pacobamba, provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac entre los años 2015 al 2018?*

⁷⁵ MEF (2018)

El estudio de caso, entendido como el procedimiento que permitirá conocer a profundidad el desarrollo de un programa social en un momento determinado del tiempo, teniendo como referencia que el programa Haku Wiñay es una experiencia exitosa que se viene dando en 20 departamentos del Perú, nuestra investigación busca determinar los factores de logro de dicho programa, eligiendo para ello la experiencia particular de Apurímac.

Este estudio de caso que reúne todos los protocolos y características que se ejecuta en otros departamentos del país, nos permiten ver en detalle:

1. Articulación territorial del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai en el territorio.
2. Niveles de participación del usuario en la gestión del programa
3. Articulación entre usuarios en la gestión del programa.
4. Niveles de aceptabilidad del producto 1:
5. Participación de los usuarios en el producto 1:
6. Percepciones sobre factores que contribuyeron al logro del producto 1.
7. Nudos críticos identificados en la implementación del producto 1
8. Mejoras al diseño e implementación del producto 1.

Dentro de los aspectos que componen nuestro diseño metodológico de investigación se encuentran alineados nuestros objetivos de investigación, el tipo de investigación que es de carácter mixto (cuantitativa y cualitativa), las variables e indicadores de cada componente las cuales se encuentran detalladas en la matriz de consistencia. Determinamos previamente a su vez cuáles son los actores que intervienen para la toma de información y diseñamos las distintas herramientas que han sido revisadas y corregidas en más de un ensayo previas a su aplicación para tener un registro lo más objetivo posible de los datos a ser interpretados o analizados.

3.2 Diseño muestral

La investigación asumirá una metodología mixta, debido a que, por un lado, necesitamos conocer y comprender las dinámicas sociales y económicas, así como los discursos de los protagonistas del proyecto; y, por otro lado, requerimos conocer cuánto han mejorado sus capacidades productivas, sus ingresos autónomos monetarios y no monetarios como resultado de la conducción y desarrollo de sus sistemas de producción familiar.

Para ello, utilizaremos el método cualitativo y el método cuantitativo. El análisis cualitativo nos permitirá conocer y comprender cómo es que se articulan y complementan las capacidades productivas con el incremento de los ingresos de las familias usuarias tanto monetarios como no monetarios.

El análisis cuantitativo nos brindará datos estadísticos acerca de los resultados que se han obtenido con la estrategia del proyecto y cómo éste impacta en el proceso de desarrollo territorial local en torno a los sistemas de producción, el mercado, la generación de autoempleo, aspectos a considerar sobre el nivel de aceptabilidad o rechazo al proceso de esta intervención.

La revisión documental, denominadas fuentes de información secundaria que serán las investigaciones relacionadas con las experiencias del proyecto HW/NJ. Así como datos estadísticos del proceso de monitoreo, los informes de la intervención y demás estudios que relatan la implementación desarrollada en el territorio hasta la fecha.

3.2.1 Población Objetivo

La población objetivo de la investigación lo constituyen las familias rurales con economías precarias, usuarias del programa Haku Wiñay/ Noa Jayatai en el distrito de Pacobamba, provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac.

Distribuidos en tres núcleos ejecutores de Pacobamba (115 usuarios), Pumararcco (105 usuarios), Ccallaspuquio (110) y Cruzpampa (122) que a su vez conformaron el Núcleo Ejecutor Central de Pacobamba, con un total de 452 hogares con economías de subsistencia. El periodo de implementación fue desde julio del 2015 a julio del 2018. En relación a lo implementado con el producto 1 que busca fortalecer los sistemas de producción familiar.

3.2.2 Método de muestreo (no probabilístico)

El diseño muestral de tipo probabilístico permite a partir de la muestra, generalizar al universo. La fórmula que se empleó para determinar el tamaño de la muestra es la utilizada para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Dónde:

Z: nivel de confianza (constante al que se le asigna un determinado nivel de confianza)

p: Porcentaje de la población que tiene la característica deseada.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica = 1-p

N: Tamaño del universo

e: Error de estimación máximo aceptado

n: es el tamaño de la muestra

3.2.2.1 Tamaño de muestra

El resultado de la aplicación de la fórmula muestral para poblaciones finitas resultó en 63 hogares usuarios con economías de subsistencia, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla III-1.- Tamaño muestral

Datos muestrales		Tamaño de muestra
Z	1.96	n = 62.96
p	95%	
q	5%	
N	452	
e	5%	

Fuente: ASEDESCO, Determinación del tamaño de la muestra
 Elaborado por: Elaboración propia

3.2.2.2 Método de selección de la muestra.

El método empleado en la presente investigación es de tipo deductivo, es decir se realizó el análisis a partir de ideas generales para llegar a ideas específicas. Así mismo, tomando en consideración la densidad poblacional de las localidades, se realizó un diseño muestral

de tipo probabilístico, porque al tener cada unidad de muestreo la misma probabilidad de ser seleccionado permite, a partir de la muestra, generalizar al universo. Con dichas características, la muestra se constituye como una subpoblación con similares características al universo en estudio, donde la información obtenida pudo ser trabajada y generalizada al total de la población incluida en el área de influencia del proyecto. La distribución de usuarios para el registro del cuestionario fue el siguiente:

Tabla III-2.- Distribución de usuarios

Núcleo Ejecutor	N.º Hogares usuarios
Ccallaspuquio	20 usuarios
Pumararcco	20 usuarios
Pacobamba	20 usuarios
Cruzpampa	10 usuarios
Total	70 usuarios

Elaborado por: Elaboración propia

Esta ponderación se estableció según el número de encuestas a realizar y bajo un factor que permita homogeneizar el número de usuarios a encuestar en cada núcleo ejecutor

3.2.3 Variables e indicadores

En la presente investigación se describen los indicadores con su definición de la misma manera se especifica el indicador a través del cual se operacionaliza la variable.

- **Articulación territorial:** Se refiere a los niveles de cooperación entre las diferentes entidades vinculadas con el proyecto (autoridades distritales, provinciales y/o de la región o representantes del MIDIS). Se mide a través del siguiente indicador: Convenios intersectoriales, Convenios intergubernamentales y Convenios locales.
- **Participación del usuario en el producto 1:** Se refiere al grado de involucramiento de los usuarios del proyecto (activo, inactivo, rezagado). Se mide a través del siguiente indicador: Número de participantes activos, dentro del proyecto.
- **Niveles de participación en la gestión del programa:** Hace referencia al grado o nivel de participación del usuario en la gestión del componente de fortalecimiento de la producción. Se mide a través del siguiente indicador: Niveles de toma de decisiones desde el usuario.

- Niveles de aceptabilidad del producto 1: Se refiere al grado de aceptación o rechazo que perciben los usuarios del componente de fortalecimiento de la producción familiar. Se mide a través del tres indicadores: 1) nivel de utilidad del producto 1, 2) Número de tecnologías asimiladas / Número de tecnologías propuestos. 3) Interés en continuar con la experiencia implementada con el programa
- Nudos críticos del proceso de implementación del producto 1: Se refiere a los procesos que se han identificado como limitantes o engorrosos por los propios directivos y usuarios del proyecto. Se mide a través del siguiente indicador: N° de procesos críticos identificados y registrados.
- Percepciones de los usuarios: Se refiere a las percepciones de cambios positivos o negativos que han percibido los usuarios respecto a la gestión del componente del sistema productivo. Se mide a través de tres indicadores: Percepción de ingresos, influencia de la familia en la adopción de tecnologías.
- Mejoras al diseño e implementación del producto 1. Se refiere a los cambios positivos que se podrían establecer en el programa y el producto 1 para la mejora del proceso de implementación

3.2.4 Unidades de análisis alineadas a las variables

Tabla III-3.- Unidad de análisis

Variable	Unidad de Análisis
● Articulación territorial del programa	Convenios institucionales
● Participación del usuario en la gestión	Registro de usuarios del programa Implementación en campo
● Articulación a nivel de usuarios en la gestión	Registro de usuarios del programa Implementación en campo
● Niveles de aceptabilidad del producto 1	Usuarios
● Niveles de participación en el producto 1	Usuarios
● Percepciones sobre los factores de logro del producto 1	Usuarios

Variable	Unidad de Análisis
<ul style="list-style-type: none"> • Nudos críticos de la implementación del producto 1 	Diseño del programa Implementación en campo
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras al diseño e implementación del producto 1. 	Diseño del programa, implementación en campo

Elaborado por: Elaboración propia

3.2.5 Fuentes de información

Tabla III-4.- Fuentes de información

Unidad de Análisis	Fuente
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios institucionales 	Jefe del proyecto Representantes de los actores locales Representante del MIDIS
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de usuarios del programa Diseño del programa Implementación en campo	Usuario Informe del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de usuarios del programa Diseño del programa Implementación en campo	Representante del MIDIS Especialistas de FONCODES Coordinador NEC Yachachiq NEC, NEC Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios 	Informe final del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios 	Informe del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios 	Usuario

Elaborado por: Elaboración propia

3.2.6 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas de recolección de datos son variadas considerando que se trata de una investigación con metodología cualitativa y cuantitativa. Las técnicas para usar serán las siguientes:

Tabla III-5.- Técnicas e instrumentos de investigación

Fuente	Técnica
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe del proyecto Representantes de los actores locales Representante del MIDIS 	Revisión documentaria
<ul style="list-style-type: none"> - Usuario Informe del proyecto 	Entrevista semi estructurada Revisión documentaria
<ul style="list-style-type: none"> - Informe final del proyecto 	Entrevista semi estructurada Revisión documentaria
<ul style="list-style-type: none"> - Informe del proyecto 	Entrevista semi estructurada Revisión documentaria
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe del proyecto Representantes de los actores locales Representante del MIDIS 	Entrevista semi estructurada Revisión documentaria
<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiario Línea de base Informe final del proyecto 	Entrevista semi estructurada Revisión documentaria
<ul style="list-style-type: none"> - Usuario 	Encuesta Revisión documentaria
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de proyecto Representantes de los actores locales Representante del MIDIS Usuarios 	Entrevista semi estructurada Revisión documentaria

Elaborado por: Elaboración propia

a) La entrevista semi estructurada: contempla un conjunto de preguntas con opciones de respuesta definidas en determinados ítems, y preguntas con respuestas abiertas. El uso de esta técnica responde a razones operacionales y tiene en cuenta que trabajaremos con población andina que tiene como lenguas maternas tanto el español como el quechua. El instrumento para esta técnica será un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas. Nuestro análisis estuvo dirigido a usuarios, representantes de los Núcleos de Ejecución Central (NEC), al representante de la unidad ejecutora del MIDIS, al jefe de proyecto, actores que tuvieron de alguna forma participación en el desarrollo del proyecto.

b) Observación científica: para descubrir ciertas dinámicas y problemas que no pueden detectar otro tipo de técnicas. Para ello se requiere de la habilidad y experiencia de un observador que conozca de forma integral el proyecto. Para esto se consideró fichas de observación respecto a los cambios o modificaciones en el contexto socio económico donde se ha desarrollado o implementado el proyecto, y, datos que nos permitieron llegar a conclusiones y brindar recomendaciones acerca de los logros en los diversos sistemas productivos que ha puesto en marcha el proyecto HW/NJ en el distrito de Pacobamba, provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac

c) Encuesta: Considerando el enfoque cuantitativo, recabamos un volumen importante de información que nos permitió descubrir algunos conocimientos, prácticas y percepciones de los hogares usuarios del proyecto. El instrumento fue una encuesta orientada a los hogares usuarios y contendrá preguntas cerradas que facilitarán el procesamiento de la gran información que buscamos obtener.

d) Revisión Documental: Esta es una técnica que nos permitió conocer, a partir de la propia documentación que genera el desarrollo del proyecto (línea de base, expediente técnico, diagnóstico rural participativo, guías de operación, línea de base, materiales de capacitación, informes, reportes de avance, evaluaciones intermedias y otros) cómo es que marcha el mismo proyecto, qué componentes presentan debilidades y qué otros muestran fortalezas en el proceso mismo de ejecución. El instrumento para esta técnica será la Matriz Documental, que se llenó a partir de las lecturas y los análisis correspondientes

3.2.7 Procedimiento de la información

3.2.7.1 Procedimiento de levantamiento de datos

Se recogió información respecto a los indicadores propuestos por la investigación, aplicamos la técnica de la entrevista semi estructurada y como instrumento el cuestionario. El cuestionario se aplicó a 70 hogares beneficiarios distribuidos entre las 4 comunidades, nos brindó información respecto al conocimiento de los usuarios acerca de los diversos documentos administrativos del programa, así mismo nos permitió obtener información sobre el nivel de participación del usuario en el proyecto y de cuántas propuestas tecnológicas ha hecho uso.

El cuestionario recogió las distintas opiniones y percepciones acerca de los diversos factores del producto 1. De manera objetiva el cuestionario nos arrojó datos respecto a la percepción de nudos críticos en los sistemas de producción familiar, así como aquellos factores que fortalecieron la sostenibilidad de las tecnologías instaladas. El cuestionario brindó datos respecto a los siguientes indicadores: número de participantes activos del programa, porcentaje de la población que ha incrementado sus ingresos familiares, porcentaje de usuarios que han mejorado sus saberes productivos, porcentaje de usuarios y sus niveles de satisfacción respecto a los logros obtenidos.

También se hizo uso de la entrevista semiestructurada a diversos actores gestores del programa como a usuarios, esta entrevista posee preguntas abiertas y cerradas, esta técnica nos permitió obtener información sobre los siguientes indicadores: factores de logro en los diversos procesos, así como nudos críticos y la forma de resolución de los mismos. Información que fue contrastada luego con la obtenida por los cuestionarios aplicados a los hogares beneficiarios, se aplicó también la técnica de la revisión documental en la mayoría de los indicadores considerados en la investigación.

3.2.7.2 Procedimiento de proceso de datos

Para el proceso de datos se organizaron las distintas herramientas de recojo de información en archivos separados, cabe indicar que antes de su ejecución, éstas fueron previamente ensayadas y revisadas sobre todo en su redacción de manera que fueran lo más

comprensibles y fáciles de entender tomando en cuenta las características socio culturales de la región. La investigación aplicó los siguientes instrumentos: Entrevistas semi estructuradas, encuestas y análisis documental. Para el procesamiento de las encuestas, se procedió a la digitación de cada una de las 20 respuestas hechas en la encuesta, dicho proceso se efectuó en el Programa Excel y se codificó cada interrogante y sus respectivas alternativas en cada pregunta, posteriormente se sintetizaron diversos resultados que tenían las mismas características.

Para las entrevistas semi estructuradas se procedió a grabar cada una de las entrevistas en audio y la transcripción de toda la entrevista verbal a texto en un documento de Word, haciendo una fiel transcripción tanto de las preguntas como de las respuestas vertidas por el entrevistado, luego se procedió a hacer una ficha de resumen de cada entrevista con lo más significativos datos o hallazgos encontrados en este documento, posteriormente se procedió a clasificar aquellos aspectos comunes en las respuestas o coincidentes entre los entrevistados y los nuevos datos que eran muy particulares y propios de cada entrevistado.

Los audios de cada entrevista varían en su duración desde los 20 minutos hasta los 40 minutos, esto debido a la amplitud y detalle de las respuestas a algunas preguntas en algunos entrevistados por lo que la extensión de la transcripción varía entre un entrevistado y otro. Para el procesamiento del análisis documental se revisaron los planes del programa Haku Wiñay en Apurímac, haciendo resumen de la línea de base y otros datos que permitan evidenciar las mejoras respecto al componente productivo. Todos estos datos fueron digitados en archivos de Word y Excel para luego incorporarlos en el informe de investigación.

3.2.7.3 Proceso de análisis de información (triangulación)

Para el análisis de información de las encuestas aplicado a 70 hogares beneficiarios del programa Haku Wiñay en las localidades: Pacobamba, Pumararcco, Cruzpampa y Ccallaspuquio ubicadas en Andahuaylas, departamento de Apurímac, se consolidó en una hoja de cálculo todas las respuestas codificadas por cada interrogante y por beneficiario participante.

Se obtuvieron valores absolutos en cada respuesta y en otros valores porcentuales de acuerdo al nivel de coincidencia en la elección de alternativas sobre cada pregunta. Estos

cuadros fueron luego convertidos en distintas tablas gráficas o estadísticas que permitían ver con mayor nitidez los resultados. Estos cuadros estadísticos realizados de cada pregunta se agruparon según la variable de investigación al que se relacionan, brindando datos relevantes para las conclusiones en los hallazgos de la investigación.

Para el procesamiento del análisis de las entrevistas semi estructuradas, se repasaron las conversaciones transcritas y se resumieron aspectos comunes y diferenciados de cada respuesta brindada por los entrevistados. Dichos resultados fueron comparados y contrastados con los de la encuesta de acuerdo a la variable que corresponde encontrando factores comunes en el logro de los resultados obtenidos, así como nuevos elementos de análisis que surgieron en ambas herramientas de recojo de información.



Capítulo IV .- Presentación de resultados y análisis de hallazgos

Este capítulo expone y sustenta los resultados y hallazgos obtenidos del procesamiento de información de campo, por medio de nuestro estudio de caso y revisión documentaria, a fin de dar respuesta a nuestra pregunta de investigación siguiente: ¿Cuáles son los factores que contribuyeron al logro de “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, en el distrito de Pacobamba, provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac entre los años 2015 al 2018?. Para ello, hemos realizado un análisis detallado, en base a una matriz de consistencia (Anexo 1) que desagrega nuestros objetivos y variables identificadas, que la facilidad de comprensión y relacionamiento con el presente capítulo, se presentan nuevamente en el siguiente cuadro:

4.1.1 Niveles de articulación territorial y de participación en la gestión del programa

Según el concepto de articulación territorial, del capítulo II ítem 2.3.6, inciso g) se va a entender que la *“La articulación territorial se define como la integración de dos o más entidades de distinto nivel de gobierno en las distintas fases del proceso presupuestario asociados a un PP”*⁷⁶. En este contexto, la articulación territorial procede desde dos dimensiones, la horizontal y la vertical. Lo horizontal está en relación a la política social interministerial, desde la articulación de FONCODES con otros programas adscritos al MIDIS, por otro lado; está la relación intersectorial, es decir, la relación de FONCODES, con los demás programas de desarrollo de los demás ministerios, que interactúan en el mismo territorio.

Por otro lado, desde la dimensión vertical, se enfoca en el proceso de relación entre tres niveles de Gobierno (nacional, regional y local), es decir desde FONCODES con el MIDIS, y su relación con cada gobierno regional y local propiamente.

⁷⁶ MEF (2018)

Asimismo, el análisis acerca de la participación local en la gestión del programa, partimos del enfoque territorial participativo (ETP) del capítulo II, ítem 2.2.3, inciso d), que nos permite tener un punto de partida para comprender la relación institucional del programa HW/NJ con la gestión que realiza la propia comunidad a través del Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor Central (ORNEC), elegido bajo criterios de consenso social, generando una agenda social común con la política de desarrollo productivo implementada en sus propios territorios, y convirtiéndose en un instrumento interesante de análisis que brinda apertura, empoderamiento y participación de los usuarios del programa en la gestión administrativa, la toma de decisiones en el territorio y un mecanismo de transparencia y de control social.

En ese sentido, el análisis se enfoca en conocer cómo se expresó este proceso de articulación territorial del programa y la participación de los usuarios en la gestión administrativa del NEC del distrito de Pacobamba, dado que a nivel de diseño; el programa HW/NJ se presenta como un modelo de intervención y desarrollo productivo con un nivel importante de articulación en el territorio, horizontal y vertical, entre los usuarios del proyecto en la gestión y dirección del programa a través de sus órganos de representación de núcleos ejecutores (ORNEC) y del Órgano de Representación del Núcleo Ejecutor Central (ORNEC)⁷⁷

a) Articulación territorial del programa HW/NJ en el NEC Pacobamba

La articulación territorial del programa HW/NJ en el distrito se analizó en base a las entrevistas realizada a expertos vinculados a labor de supervisión y acompañamiento que se realiza desde el MIDIS, el propio FONCODES a nivel nacional y territorial y desde la información secundaria proporcionada por los propios especialistas sobre los convenios institucionales establecidos, que pudieran visibilizar las características de la articulación que pudieran visibilizar la articulación en el territorio, en sus distintos niveles, tanto horizontal como vertical.

Desde la dimensión horizontal, y desde el ámbito interministerial, es decir de cooperación y vinculación entre FONCODES con otros programas sociales del MIDIS y sus sinergias en el territorio; los resultados obtenidos han sido mínimo; no se ha encontrado más que una

⁷⁷ Véase el modelo de gestión de la presente investigación

superposición de programas en la misma comunidad; sin algún convenio institucional de apoyo o vinculación entre ellos se, temas o actividades específicas que coadyuven a la sinergia entre los mismos. Un hallazgo poco significativo si se encontró con el programa JUNTOS con el que se tiene un mayor acercamiento en cuanto a población objetivo y conglomerados de intervención. Este apoyo consiste en solicitar al programa JUNTOS colaboración en sus reuniones para informar ciertas actividades del programa HW/NJ, lo que evidencia que no están realmente articulados, y sus actividades se limitan a compartir información. Sí existe en cambio un soporte desde JUNTOS, por coordinaciones propias entre agentes, para exigir la participación de los usuarios en las actividades del proyecto HW/NJ.

En ese sentido, las limitadas estrategias y espacios de articulación no permiten realizar algún nivel de coordinación de nivel más institucional, vinculante a nivel del MIDIS; entre sus programas sociales haciéndose engorroso el proceso a nivel del territorio:

“El trabajo de coordinación y articulación (entre programas) puede tomar una cantidad considerable de tiempo que no es reconocido como parte de las tareas de los funcionarios en el terreno” Supervisor FONCODES, Apurímac.

A raíz de la revisión de información secundaria se identificó que la misma situación se repite en otras regiones, donde el factor humano tiene a su vez un peso importante a la hora de implementar los programas sociales, generando más que una complementariedad entre los mismos, más bien personales e institucionales, lo que genera una barrera aún más complicada para que se dé un nivel de articulación horizontal. Así lo explica un supervisor de FONCODES de la región de Amazonas:

“Yo he sido una de las personas que más duro ha intentado la articulación entre Noa Jayatai y Juntos, pero no se ha podido. Incluso he intentado que se cambie al facilitador financiero, pues Juntos tiene celos. No sé, en realidad por qué pasa eso, pero estamos distanciados” Supervisor, FONCODES, Amazonas.

A nivel intersectorial, la articulación horizontal tampoco ha sido significativa. Existen dificultades aún mayores en este nivel que impiden generar un nivel de sinergia en el territorio. Para ellos se identificó la relación del programa HW/NJ con los ministerios más

vinculados a sus actividades, siendo el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) el que está directamente vinculado con las actividades del programa HW/NJ. Se observó en la región de Apurímac, desde la Unidad Territorial de Abancay; que no existen convenios con el MINAGRI, ni de ámbito regional ni nacional; sin embargo, FONCODES, desde las entrevistas realizadas a informantes clave que participan en la supervisión de las actividades del HW/NJ si consideran al MINAGRI, un ministerio con el que se puede establecer alianzas naturales, por estar ambos vinculados al tema de desarrollo agropecuario, pero sin determinar que exista algo concreto actualmente, entre los mismos.

“Yo veo que Agricultura trabaja en un nivel más macro, aunque sí hay cosas que debieran trabajarse conjuntamente. Por ejemplo, cuando hacen grandes canales de riego, es decir para nuestras zonas en algunos casos no podemos poner riego porque no hay fuente, no hay canal. Sería ideal si dijeran ya: yo te hago el gran canal y de ahí ustedes el sistema que va a los usuarios” Sectorista FONCODES, Apurímac.

En ese marco FONCODES, desde su Unidad Territorial en la región Apurímac, si ha establecido en sus NEC y propiamente en el NEC de Pacobamba un nivel de coordinación con los programas sociales AGRORURAL⁷⁸, SENASA⁷⁹ y ALIADOS⁸⁰ vinculados al MINAGRI, a quienes se les solicita servicios de capacitación en desarrollo productivo a los Yachachiq y usuarios del NEC; coordinan también otras actividades vinculadas como por ejemplo adquisición de plántones, vacunación de animales, entre otros..

Otro ministerio relacionado, es el Ministerio de Salud (MINSa), donde el FONCODES ni el MIDIS han establecido convenios institucionales tanto a nivel nacional como en la región de Apurímac. La relación con este ministerio se encuentra en acciones de promoción de hábitos saludables donde se capacita a los usuarios del programa en prácticas saludables de higiene y alimentación vinculados a la construcción de una cocina mejorada en cada hogar, tecnología ofertada desde el programa HW/NJ. En ese sentido, el Coordinador del NEC de Pacobamba, a sugerencia de los supervisores de FONCODES en la región, coordina con el responsable de la Posta de Salud, a quien se le solicita servicios de

⁷⁸ Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural.

⁷⁹ Servicio Nacional de Sanidad Agraria. Programa Adscrito al MINAGRI.

⁸⁰ El Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra.

capacitación a los Yachachiq y usuarios a fin de informar acerca de la importancia del agua hervida y una adecuada alimentación con productos locales.

Por otro lado, desde el análisis vertical de articulación, la estrategia de trabajo desde FONCODES es mucho más clara y específica. FONCODES prioriza conglomerados territoriales para su intervención y establece un vínculo institucional, con el distrito a la que pertenecen dicho conglomerado de comunidades. Si el conglomerado involucra dos o más distritos, FONCODES establece vínculo con el distrito de mayor población y coordina un trabajo conjunto con los de menor población. En algunos casos la relación se establece con la misma provincia. Estos convenios de articulación se dan con el gobierno local y además con la población organizada a nivel de Núcleo Ejecutor y Núcleo Ejecutor Central, por lo que son convenios tripartitos. Es decir, entre FONCODES, Gobierno Local y el NEC.

El NEC del distrito de Pacobamba, cuenta con dos convenios tripartitos. El primero se estableció para desarrollar la propuesta de intervención en el territorio o también conocida como expediente técnico; y un segundo convenio, realizado para la ejecución del expediente técnico.

Uno de los aspectos fundamentales de la articulación vertical con el gobierno local, es la contrapartida municipal, la cual establece recursos y materiales para la ejecución del programa y facilidades de distribución de los insumos hacia los usuarios de las comunidades que conforman el NEC de Pacobamba; sin embargo, en la práctica el NEC de Pacobamba, contó con un muy limitado apoyo municipal. Si bien esto recae mucho en la voluntad institucional del gobierno local para apoyar la puesta en marcha del programa HW/NJ en el marco del convenio establecido; tampoco desde el lado de FONCODES regional, existía una ruta clara y específica sobre los compromisos del gobierno local con el programa; dentro del expediente revisado las actividades de apoyo al NEC de Pacobamba, estaban explicitadas en los presupuestos, más no de forma escrita en los convenios, como obligación municipal y de obligatorio cumplimiento. Desde las entrevistas a las autoridades del FONCODES regional, se señaló además que no cuenta con una estrategia o protocolo que diera lineamientos a las unidades territoriales y supervisores de campo sobre las acciones de articulación con el municipio y con los otros actores del territorio. Esto se reafirma en uno de los estudios desarrollados sobre el programa HW/NJ a nivel nacional:

“En las entrevistas se ha manifestado que no se ha diseñado un plan adecuado de involucramiento de las municipalidades. A ello se le añade la falta de presupuesto e incentivos para replicar el modelo. La participación de los gobiernos locales, por lo tanto, recae únicamente en la coordinación y colaboración con las UT y NEC con aportes no monetarios”⁸¹.

En el contexto del NEC de Pacobamba, la participación de las autoridades del gobierno local es limitada, fundamentalmente porque coincidió con el cambio de autoridades. A raíz del nuevo gobierno del distrito, la participación de las autoridades con el programa se redujo significativamente: la voluntad política institucional para generar sinergias y mejores resultados del programa se limitó a brindar solo un soporte logístico debido a que desde el NEC se aludió a sus compromisos con el convenio tripartito establecido. En alusión a esta situación el testimonio de un Yachachiq del NEC Pacobamba es revelador:

“La gestión pasada fue la que hizo todo. El alcalde y el ex alcalde. El alcalde actual aduce que no tiene presupuesto suficiente, que son un municipio pequeño y ahora por las elecciones han recortado una buena cantidad de dinero, por las elecciones dijeron creo. Eso aducen ellos. Y nosotros solo estamos exigiendo, exigiendo y la gente inclusive pensaba en aquel tiempo hacer hasta marchas.” Yachachiq, NE Pacobamba, Apurímac.

En ese sentido, la articulación vertical de FONCODES a través de sus convenios de colaboración tiene aún dificultades que resolver. La voluntad institucional de las autoridades locales resulta relevante para el desarrollo del programa, cuando esta no se da o por temas de cambio democrático de las mismas, los procesos corren riesgo de estancarse o implementarse con mayores dificultades de las que ya supone un proyecto de desarrollo productivo. Desde el lado de FONCODES región, las estrategias de coordinación son en el marco de la voluntad y experiencia de sus directivos y supervisores, que orientan con determinados límites el trabajo que se realiza con el programa HW/NJ en el territorio.

Finalmente cabe mencionar, que no se ha observado un nivel de participación del gobierno regional en esta experiencia. Desde el modelo de gestión del programa HW/NJ la articulación territorial es directa con el gobierno que asume responsabilidades en la

⁸¹ Evaluación De Diseño Y Ejecución Presupuestal De: PP 0118 Y PP 0121. Pág. 196

elaboración del expediente y en su ejecución con contrapartidas establecidas y monetizadas.

b) Participación del usuario en la gestión del programa

Los usuarios del programa tienen una participación explícita dentro del modelo de gestión del programa HW/NJ. Este nivel de participación se estructura en dos niveles. Uno es a nivel de Núcleo Ejecutor (NEC), el cual a través de un órgano de representación del NE u ORNE representa a los usuarios de una comunidad o máximo dos, que en su totalidad representan alrededor de 100 usuarios o hogares. El segundo nivel, es de ámbito distrital, y representa a todos los usuarios en el distrito, su representación está a cargo del Órgano de Representación del Núcleo Ejecutor Central u ORNEC, el cual es elegido desde los ORNE de cada comunidad.

En ese sentido el análisis de la participación en la gestión y toma de decisiones del programa es doble. Por un lado, está la relación entre el Núcleo Ejecutor con el Núcleo Ejecutor Central; y, por otro lado, está la relación del Núcleo Ejecutor Central y el ORNEC, con la gestión del programa HW/NJ; lo que supone, además; una relación con los demás actores que interactúan en la gestión del programa y que son parte del convenio tripartito.

En el NEC de Pacobamba, la relación de coordinación entre el ORNE y ORNEC no es muy fuerte. Según los supervisores de FONCODES, a nivel regional los ORNE cumplen labores de difusión de los acuerdos establecidos entre el Coordinador del NEC y el ORNEC; sin embargo su participación como actores de decisión dentro de la gestión es limitada, ya que el modelo no los considera decisores de los aspectos administrativos, y no cuentan con presupuestos definidos para realizar las actividades que se supone, según el modelo de gestión; los ORNE tienen responsabilidad de realizar; como es la supervisión y el seguimiento de los usuarios en el cumplimiento de sus tareas y contrapartidas; pese a ello; sus actividades se reducen a facilitar la distribución de los insumos y materiales de las tecnologías que propone el producto 1 del programa con los usuarios. No tienen reuniones con el ORNEC de coordinación más allá de ellas.

“En general, los NE se sienten subordinados a los NEC que son los que realmente manejan el proyecto en tanto que los del NE -incluidos los

miembros del ORNE- consideran que participan únicamente como usuarios. Por ello, el principal reclamo de los NE es que se les asignen mayores funciones y competencias en la ejecución y el control del proyecto” Coordinador del NEC Pacobamba, Apurímac.

Por otro lado, en el análisis realizado a las actividades del ORNEC, se observó que este consejo de dirección si mantuvo una representación activa y de gestión administrativa de los recursos del programa, fundamentalmente a través del presidente y el tesorero, quienes cumplían una labor de gestión al lado del Coordinador del NEC, en el manejo de la cuenta bancaria, estimación de los costos en la compra de insumos y materiales, la compra de los mismos, su distribución a los usuarios y la rendición de cuenta de lo gastado; sin embargo a través de los testimonios recogidos, esta actividad se vio reducida, y reemplazada por el Coordinador del NEC quien terminó siendo el gestor administrativo del programa.

“Por lo general en el ORNEC son activos el presidente y el tesorero, quienes coordinan directamente con el Coordinador del NEC quien termina convirtiéndose en la práctica en el brazo administrativo local del programa” FONCODES, Sectorista Apurímac.

Pese a ello, el ORNEC de Pacobamba, sí cumplió una labor muy activa, reuniéndose al menos una vez por mes, y participando en la gestión de los recursos.

“Yo bajaba una vez al mes para retirar platita para el pago de los Yachachiq y el personal contratado...hay este los, asistentes. Entonces para todo eso y para hacer diferentes compras y que bueno, yo, mi función es sacar la plata con el coordinador y la tesorera. Ya ellos presentan las boletas y yo las firmo”. Presidente NEC, Pacobamba, Apurímac.

Por otro lado, desde la revisión documentaria se identificó que los cargos de secretario y fiscal del ORNEC no son muy activos, pese a tener funciones bien definidas dentro del modelo de gestión del programa; como la supervisión de los usuarios; su participación en la rendición de cuenta de los recursos, entre otros. En la entrevista con el Sectorista de FONCODES, sede central, se señaló que su limitada participación se debe en principio al no contar con presupuestos definidos para impulsar su participación dentro del programa.

En el caso del secretario, el usuario prefiere dedicarse a sus labores productivas y económicas; o en el caso del Fiscal, a sus labores propias dentro del gobierno local.

Asimismo, otro aspecto considerable de las actividades del ORNEC es la recarga de trabajo administrativo que conlleva al Presidente y el Tesorero; y de forma conjunta al Coordinador del NEC, quienes deben presentar documentación administrativa y contable por cada Núcleo Ejecutor, haciendo un trabajo excesivo y cuantioso que obliga a los integrantes del ORNEC y a su coordinador a dedicar muchas horas del día para cumplir con lo solicitado por FONCODES y otro tanto más de tiempo para firmar toda la documentación acumulada, dejando muchas veces el ORNEC; sus labores económicas son dejadas de lado en relación a sus propias parcelas productivas; lo que les afecta considerablemente; considerando además que su labor como integrantes del ORNEC no es remunerado.

Finalmente, la articulación entre el ORNEC y FONCODES es limitada; en el marco de las entrevistas se registró que FONCODES cumple una labor no solo de supervisión al ORNEC sino también de empoderamiento a través de procesos de desarrollo de capacidades bajo la metodología de Campesino a Campesino CaC para que a través de dicho proceso; le permita a sus integrantes mejorar sus labores de gestión administrativa al lado del Coordinador del NEC, sin embargo estas actividades de empoderamiento no están bien definidas a nivel de la región, ni desarrolladas por la sede central de FONCODES, tampoco el personal supervisor tiene formación para generar dichos procesos de aprendizaje. Solo se realiza una inducción a los integrantes del ORNEC cuando se inicia la formulación del expediente técnico; y otro, al iniciar la ejecución, sin embargo, ambas son insuficientes.

c) Participación de los usuarios en la gestión del programa.

Los usuarios al ser integrantes del NEC establecen un compromiso con FONCODES y el gobierno local, para que en sus actividades agropecuarias se desarrollen tecnologías que mejoren su producción y productividad, diversifiquen sus productos y al generen excedentes que logren mejoras económicas directas a través de su comercialización en los mercados locales. En ese marco, el Núcleo Ejecutor y el Núcleo Ejecutor Central, compuesto por todos los usuarios del programa se comprometen a brindar una contrapartida no monetaria para el desarrollo de distintas tecnologías productivas, ya sea de riego, producción de hortalizas, tubérculos. De esta forma el campesino o comunero

integrante de los hogares focalizados por FONCODES dejan de ser actores pasivos del cambio y se transforman en usuarios de los beneficios que brinda el programa para su desarrollo, donde a su vez el programa le exige el compromiso establecido a la hora de firmar los convenios tripartitos tanto de elaboración del expediente como de su ejecución.

4.1.2 Factores que contribuyeron al logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, desde la percepción de sus usuarios.

Para abordar el presente objetivo específico se recoge el enfoque de desarrollo de capacidades propuesto en el capítulo II, ítem 2.2.3. Inciso b), donde el PNUD sostiene que el desarrollo de capacidades es un *“proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”*.

Asimismo, estas competencias se entienden como las diversas actuaciones que permiten mejorar el “saber conocer” (conceptos), el “saber hacer” (habilidades) y el “saber ser” (actitudes) bajo las condiciones de un proceso orientados y en base a una educación de adultos y que a decir de la teoría de Knowles; surge a partir de la motivación condicionada por la necesidad pragmática de saber que se aprende algo y que ese “algo” el que tiene relevancia inmediata en la actividad laboral y vida personal del educando.

Bajo estos preceptos, se aborda el análisis de los factores que condicionan el logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, del proyecto HW/NJ. Y se analiza la percepción de los usuarios acerca de su proceso de aprendizaje a través de tres indicadores, observando la aceptabilidad, la participación y las percepciones, de la implementación del producto 1.

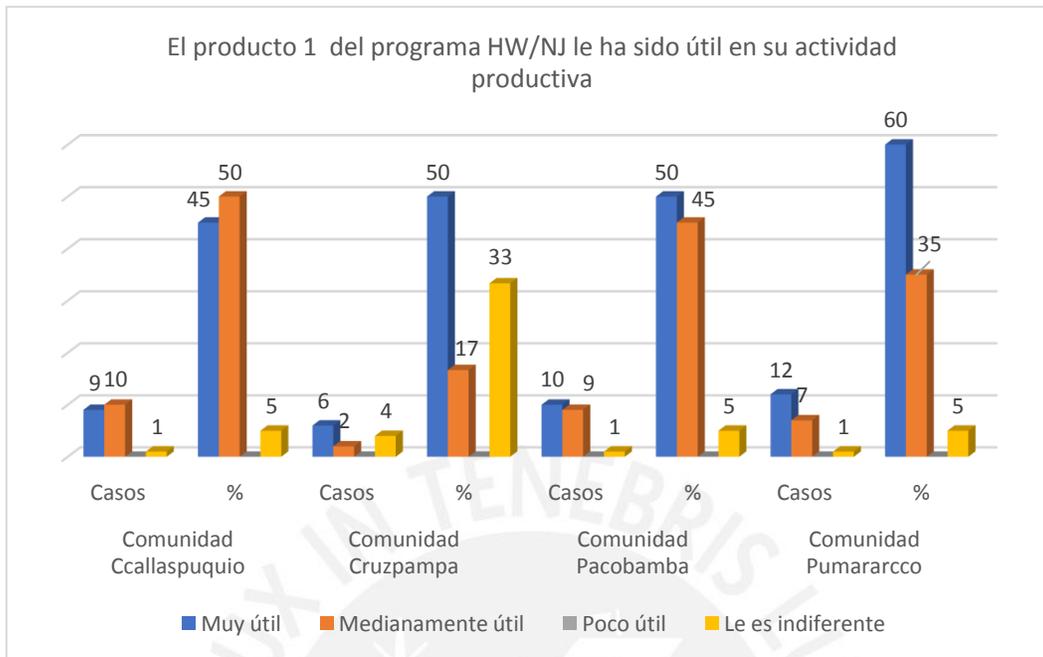
Para estos fines, los instrumentos aplicados fueron, las encuestas de usuarios, las entrevistas a profundidad y la revisión documentaria de los estudios ya realizados por otros investigadores.

a) Niveles de aceptabilidad del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”

La aceptabilidad en la implementación del producto 1 será medida bajo tres criterios. El primer criterio es el nivel de utilidad percibido por el usuario a partir de la propuesta de intervención tecnológica del producto 1. La percepción de utilidad se entiende desde lo tangible que resulta para el usuario el beneficio en la recepción de los productos y/o insumos y servicios de asistencia técnica brindados por el Yachachiq (metodología de campesino a campesino) y que les permite generar cambios y mejoras en sus chacras o mejorar su compensación económica por medio de la comercialización de sus excedentes productivos.

En ese sentido, se puede observar que en el NEC de Pacobamba se considera al programa HW/NJ como muy útil en el 50 % de sus usuarios. Asimismo, se observa que un gran sector de usuarios 40% también lo considera medianamente útil. Ello supone además que el desarrollo de las competencias agropecuarias implementadas por el Yachachiq con los usuarios a través de la metodología de campesino a campesino tiene resultados positivos en al menos la mitad de los hogares, pero carece de ciertas condiciones para abarcar su totalidad. Para revisar lo señalado se presenta el gráfico siguiente:

Gráfico N° IV-1.- Utilidad de la implementación del producto 1 en sus actividades productivas



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

A nivel desagregado la percepción de utilidad del producto 1 se encuentra con mayor nivel en los Núcleos Ejecutores de Pumararcco y Pacobamba, que tuvieron como resultado un 60% y 50% respectivamente, considerando la intervención como muy útil. En el caso de la localidad Cruz pampa se ha identificado que para el 33% de usuarios la intervención de tecnologías del producto 1, le es indiferente. Por otro lado, el NE de la localidad Ccallaspuquio también presentó un 50% de percepción de utilidad del producto 1.

A modo de conclusión del primer criterio analizado, se puede hacer notar que existe casi un 90% en promedio de usuarios que consideran que la implementación del producto 1 ha sido entre muy útil o medianamente útil, y en muchos casos complementario entre ambos criterios. Esto hace suponer que el programa sirve al usuario en la mejora de su producción y productividad y que por tanto el programa HW/NJ tiene un nivel de utilidad elevado.

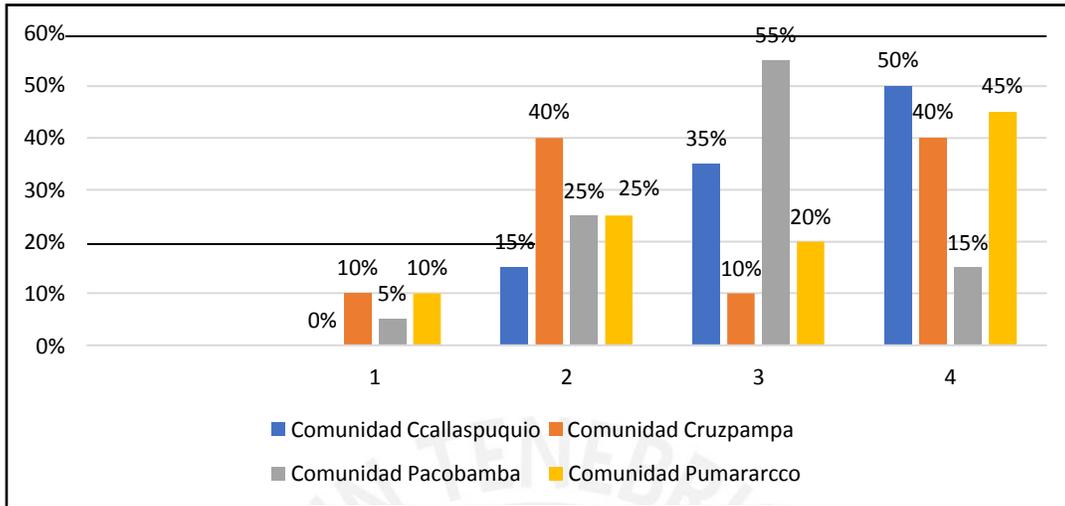
Un segundo criterio del análisis de aceptabilidad del producto 1 es la sostenibilidad de las tecnologías productivas implementadas en el NEC Pacobamba al finalizar la intervención del programa en el distrito. El programa de acuerdo a lo expresado por el expediente técnico por cada Núcleo Ejecutor desarrolla un paquete de 8 a 10 tecnologías productivas en beneficio agrícola o pecuario, los cuales son implementados durante el primer y segundo

año de ejecución del programa. Esto supone que existe un trabajo de transferencia de conocimientos al usuario a fin de que adopte las tecnologías que se le imparten por medio del Yachachiq y con ello beneficie su producción, diversificando los productos que cultiva o en todo caso incremente la productividad de los mismos, Pese a ello, en relación a esta información se ha identificado que el 50% de la comunidad de Ccallaspuquio, adoptó al menos 4 tecnologías productivas y un 35 % de la misma población adoptó al menos 3 tecnologías productivas. Esta comunidad es la que ha presentado mejores resultados frente a las demás que conforman el NEC de Pacobamba. Asimismo, el 55 % de la propia comunidad de Pacobamba adoptó al menos 3 tecnologías, aunque un número reducido de un 15% alcanzó con adoptar al menos 4 tecnologías. Finalmente, el 40% de la Comunidad de Cruzpampa y el 45 % de la comunidad de Pumararcco lograron adoptar al menos 4 tecnologías productivas.

Las tecnologías productivas de mayor preferencia que han sido transferidas al distrito de Pacobamba, por medio del NEC y NE son la tecnología del riego, biohuertos familiares, producción de hortalizas, crianza de animales menores y cultivos andinos.

De acuerdo a los datos identificados por el programa en el NEC de Pacobamba los registros de seguimiento, muestran resultados solo a nivel de cumplimiento de la entrega de materiales e insumos sobre las tecnologías productivas programadas. En ese sentido, se considera que la tecnología está cumplida cuando el proceso de compra y distribución de estos insumos y materiales son entregados al usuario e implementados en sus parcelas por medio del Yachachiq, De ese modo se mide a nivel de meta física, sin embargo los aspectos cualitativos del proceso de transferencia de conocimientos tecnológicos que se realiza a través del Yachachiq en el marco de la metodológica de Campesino a Campesino, no se miden, no se tiene información desde el programa de los resultados de este proceso de enseñanza –a aprendizaje, que por ende viene a ser la esencia del producto 1 del programa HW/NJ.

Gráfico N° IV-2.- Número de tecnologías productivas que adoptaron los usuarios al finalizar el programa



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

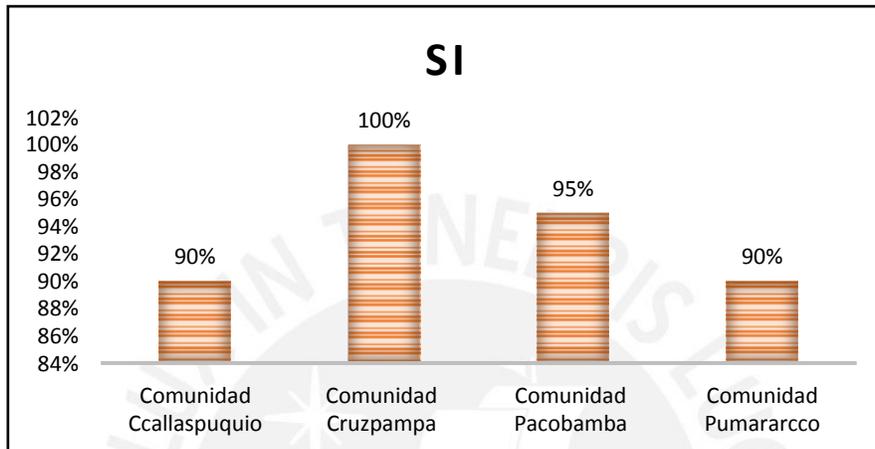
En promedio, solo un 37.5% de usuarios manifestó que el programa le permitió desarrollar capacidades productivas en 4 tecnologías agropecuarias. Un 30% de usuarios en promedio señaló lograr la adopción de 3 tecnologías: Por otro lado, un 28% en promedio logró adoptar solo 2 tecnologías del total de tecnologías implementadas. Las cuales ascendieron 8 tecnologías productivas por cada NEC. Sumados los tres grandes grupos podemos afirmar que más del 80% de los usuarios emplean 3 tecnologías del producto 1 del programa HW/NJ en sus chacras y /o parcelas.

En ese sentido, podemos ver que el impacto del proceso de transferencia tecnológica en cada comunidad o núcleo ejecutor es variado y depende de la capacidad del Yachachiq y de las actitudes de aprendizaje del propio hogar usuario para realizar la transferencia de conocimientos tecnológicos, en el marco de estos aprendizajes son los propios usuarios quienes deciden qué tecnologías productivas les conviene y cuales adoptar dentro de sus parcelas y actividades productivas. La decisión de adopción tecnológica estará relacionada a la accesibilidad de la tecnología a nivel de costos, manejo y flexibilidad adaptativa para responder a los diversos contextos de cada hogar usuario y del territorio donde se ejecuta el programa.

Un tercer criterio del análisis de aceptabilidad del producto 1, es la intencionalidad de volver o continuar trabajando con el programa HW/NJ y específicamente con el producto 1. En

ese sentido, de acuerdo al estudio de campo, se ha identificado que la totalidad de los encuestados de las localidades Ccallaspuquio, Cruzpampa, Pacobamba y Pumararcco tienen la intencionalidad de volver a participar como usuario del programa HW/NJ, veamos el siguiente gráfico:

Gráfico N° IV-3.- Intencionalidad de participación del usuario por 2da vez en el Programa HW/NJ



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

Sin embargo, si bien estos resultados muestran a aceptación del programa, de acuerdo al modelo de gestión, supone que estos usuarios que han logrado adoptar nuevas tecnologías y mejorado su producción y productividad, no podrían estar en los mismos niveles iniciales, en cuanto al manejo tecnológico y gestión productiva pues estos usuarios, desde la lógica del modelo de gestión, ya habrían superado los aspectos iniciales por los que se les seleccionó. Estas actividades para volver a ser impulsadas en un mismo territorio, deberían contar con variaciones que les permita un mayor crecimiento y articulación en el territorio; según tipo de familias y estrategias de sinergias territoriales de ámbito regional que permita desarrollar aspectos que ya no son solo productivos; sino también otros como por ejemplo; aspectos relacionados a la gestión productiva, diversificación y asociatividad que les ayude a tener una mayor circulación y distribución de sus productos en mercados diversificados y sobre todo para la colaboración en cuanto a las condiciones alimenticias de la población. Ello supondría, por tanto, generar un nuevo proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai de tipo II, por señalar un nombre llamativo, orientado a fines de mayor envergadura.

Finalmente, analizados los criterios de aceptabilidad del programa HW/NJ con el NEC de Pacobamba se puede señalar que se cumple con los elementos propuestos al inicio del

análisis de esta variable; y pese a las limitaciones identificadas, el programa cuenta con aceptabilidad social y con usuarios que consideran útil al programa y que estarían dispuestos a volver ser parte del mismo.

b) Niveles de participación de los usuarios en el “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”,

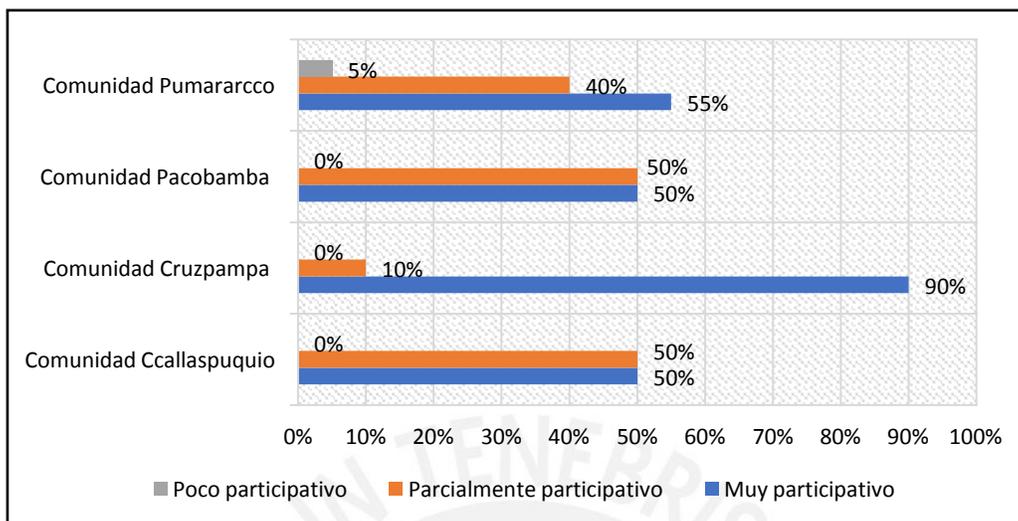
Un segundo indicador de las condiciones del logro de la implementación del producto 1, parte del análisis de la forma en que han participado los usuarios dentro del programa y específicamente en la implementación del producto 1.

Una vez que el usuario es parte del programa, la continuidad e intensidad de su participación en las actividades programadas se establece con el Yachachiq, la cual es variada, y se da de acuerdo al interés del usuario en cuanto a la utilidad e importancia que le da aprender e implementar las tecnologías del programa y por otro; la presión que realiza la comunidad y las familias a fin de que cumplan con sus actividades dentro del programa.

En ese sentido, para el análisis de estas variables se consideran tres indicadores, la frecuencia en que el usuario participa en las actividades del producto 1, la influencia y modo de participación del usuario y el nivel de manejo normativo y temático del programa

El primer criterio de análisis es la frecuencia de participación del usuario en las actividades del producto 1. El siguiente gráfico presenta que todos los distritos sin excepción han señalado que su participación ha sido muy activa. Siendo el NE Cruzpampa donde casi la totalidad de usuarios han manifestado ser altamente participativos con las actividades del programa (asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas).

Gráfico N° IV-4.- Participación de los usuarios en las actividades Asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas (Producto 1)



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

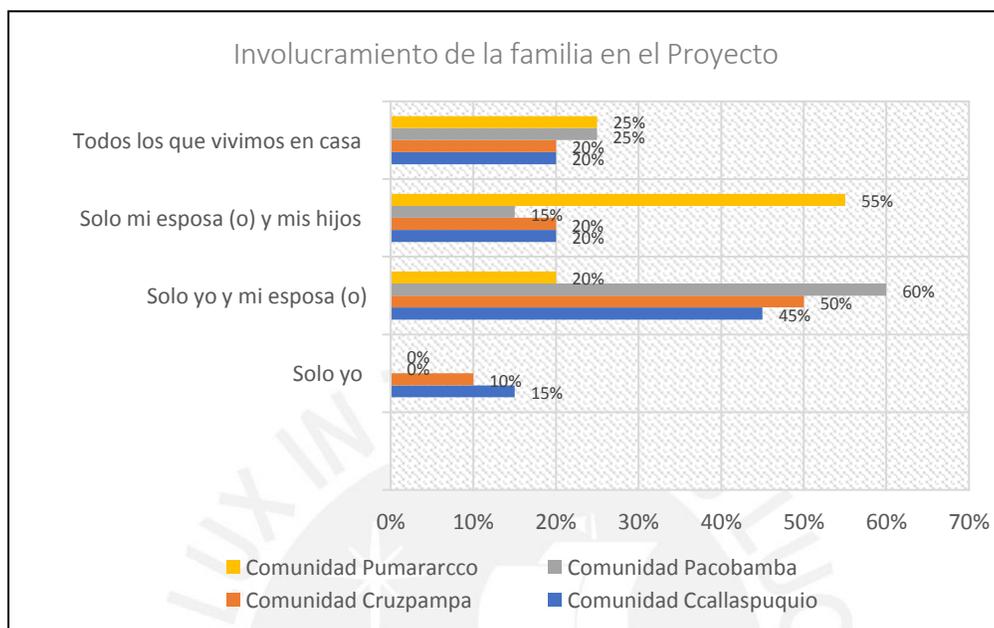
Asimismo, existe casi un 50 % de usuarios que su participación en la implementación del producto 1 es parcial, señalando de interés solamente, presentan en promedio a un 38% de los encuestados. Por otro lado, en ambos resultados se observa que los usuarios se encuentran activos y partícipes del proyecto, en comparación del 1% que no se encuentra participativo.

A modo de conclusión de la presente información se puede señalar que existe un sector muy activo y un sector medianamente activo en su grado de participación en el producto 1 del programa.

Un segundo criterio, utilizando para la presente variable es medir la influencia de la familia y su participación en las actividades agropecuarias del producto 1. Respecto a ello y de acuerdo a los resultados presentados, existe al menos un 50% usuarios jefes de familia, quienes participan de forma conjunta con su pareja en las actividades productivas. Por otro lado, el 22% de usuarios, señalan que participan con su esposa e hijos.

Y un 21% de usuarios indican que todos los miembros del hogar participan en las actividades programadas en la implementación del producto 1. Solo un 7% de usuarios señala que participan únicamente ellos, tal como se registra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° IV-5.- Involucramiento de la familia en el Proyecto



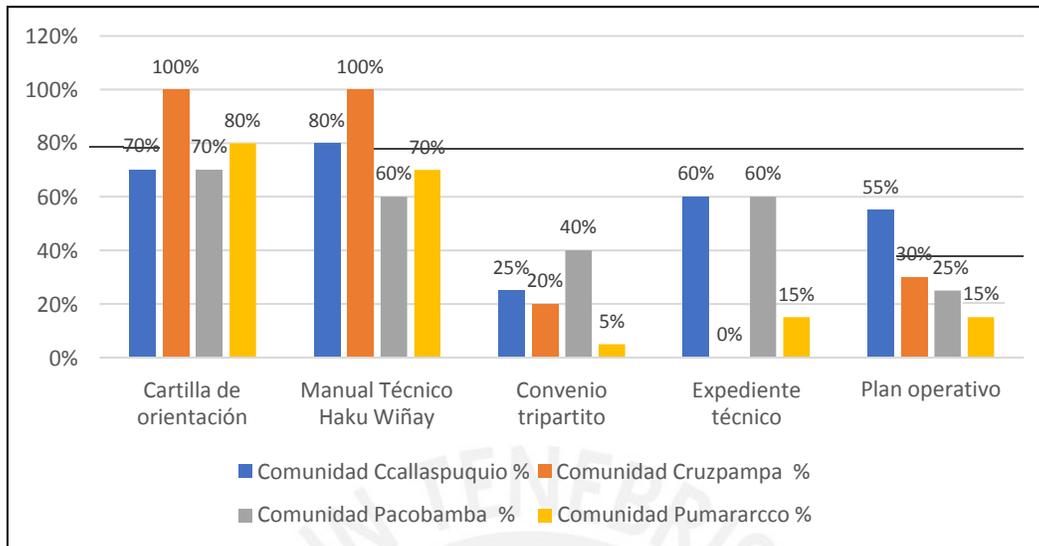
Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

A modo de conclusión se puede indicar que más del 70% de usuarios participa de manera familiar en las actividades del programa; incluyendo no sólo el jefe o jefa de hogar sino también la pareja e hijos. Ello refuerza la dinámica colectivista que aun desarrolla el hogar rural en el campo.

El tercer criterio, viene a ser el análisis del manejo normativo del programa y su producto 1. De acuerdo con el trabajo de campo, se ha identificado que respecto al conocimiento de los documentos orientativos del Programa Haku Wiñay, se puede observar que los usuarios de las localidades Ccallaspuquio, Cruzpampa, Pacobamba y Pumararcco conocen en casi un 70 a 90% las cartillas orientativas del programa.

Similar cantidad sucede al consultar sobre el Manuel Técnico Haku Wiñay. Por otro lado, solo un 25 a 40% manifiesta conocer el convenio tripartito del NEC de Pacobamba. Finalmente, los documentos con mayor manejo orientativo por parte del usuario se indican al expediente técnico y Plan Operativo del NEC, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° IV-6.- Conocimiento sobre los documentos orientativos del programa HW/NJ



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

A modo de conclusión se puede señalar que los resultados, en promedio un 80% de los usuarios de las cuatro localidades conocen los documentos de orientación e información denominados cartilla de orientación y Manual Técnico HW. No obstante, el convenio tripartito, el expediente técnico y plan operativo, es menos conocido por los usuarios, llegando a lo mucho a un 30 % del total de las 4 localidades. Asimismo, dado que la cartilla y el manual técnico HW son los de mayor alcance popular, podríamos indicar que, si existe un alto nivel de conocimiento de los documentos orientativos del programa, y por ende de los procedimientos para la instalación de las tecnologías del producto 1.

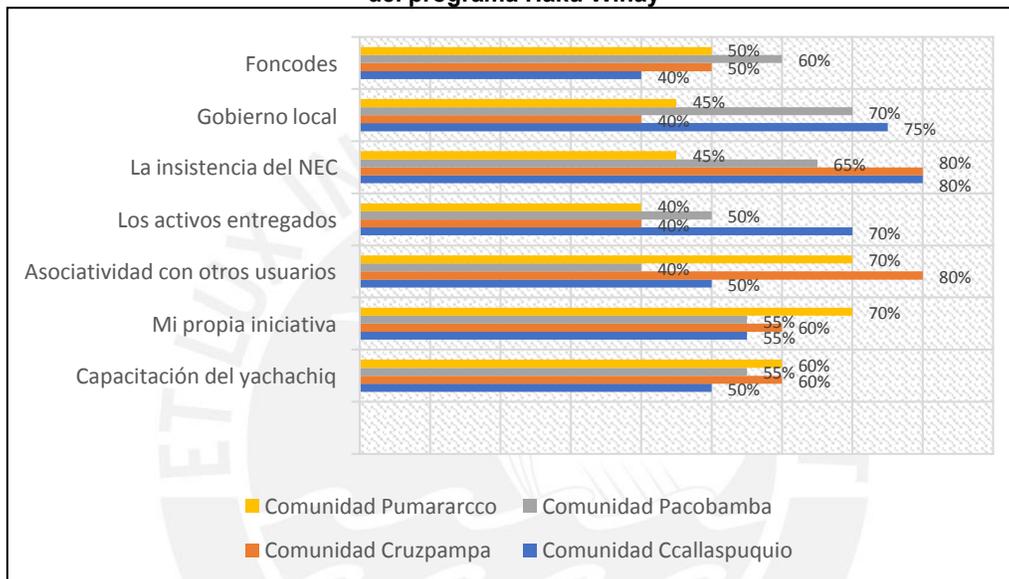
c) Percepciones sobre los factores que contribuyeron al logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”.

El tercer indicador analizó las percepciones del usuario sobre el desarrollo de capacidades del producto 1, los beneficios que ha permitido el programa con la implementación del producto 1 y la percepción sobre el incremento del ingreso económico dentro del hogar.

El primer indicador de análisis está orientado a conocer que actores del programa fueron determinantes para adoptar las tecnologías productivas. En ese sentido a raíz del gráfico N. ° 4.6 siguiente podemos notar que el actor más relevante ha sido el NEC del distrito,

quien ha influenciado con mucha intensidad en las localidades de Cruzpampa y Ccallaspuquio, con casi un 80% de aceptación. Por otro lado, vemos también que el Yachachiq es otro actor de influencia significativa con un 60% en la localidad Pacobamba. Acto seguido se ubican en nivel de importancia la asociatividad con otros usuarios, la propia iniciativa y la participación del gobierno local con actores que influyen el proceso de desarrollo de aprendizajes del producto 1 en los hogares usuarios.

Gráfico N° IV-7.- Percepción sobre el proceso de desarrollo de capacidades del programa Haku Wiñay



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

A modo de conclusión, y recogiendo el aporte de las investigaciones revisadas y estudios de caso, se considera que la asociatividad entre usuarios promueve un espíritu de grupo y es un elemento esencial del desarrollo de sinergias dentro del territorio, si se lidera con voluntad institucional y recursos. Esta actividad dentro del programa fue impulsada con la labor del Yachachiq, quien, desde el ámbito de nuestra investigación, ha sido un elemento fundamental en el desarrollo y articulación del territorio con los usuarios; y el actor más importante en la ejecución de las tecnologías productivas del programa. Así mismo el rol del Yachachiq resalta el proceso de empoderamiento de los usuarios, dado que se vuelve un actor estratégico en la difusión de las tecnologías productivas, un líder de opinión y un representante social, si su trabajo es dinámico y activo.

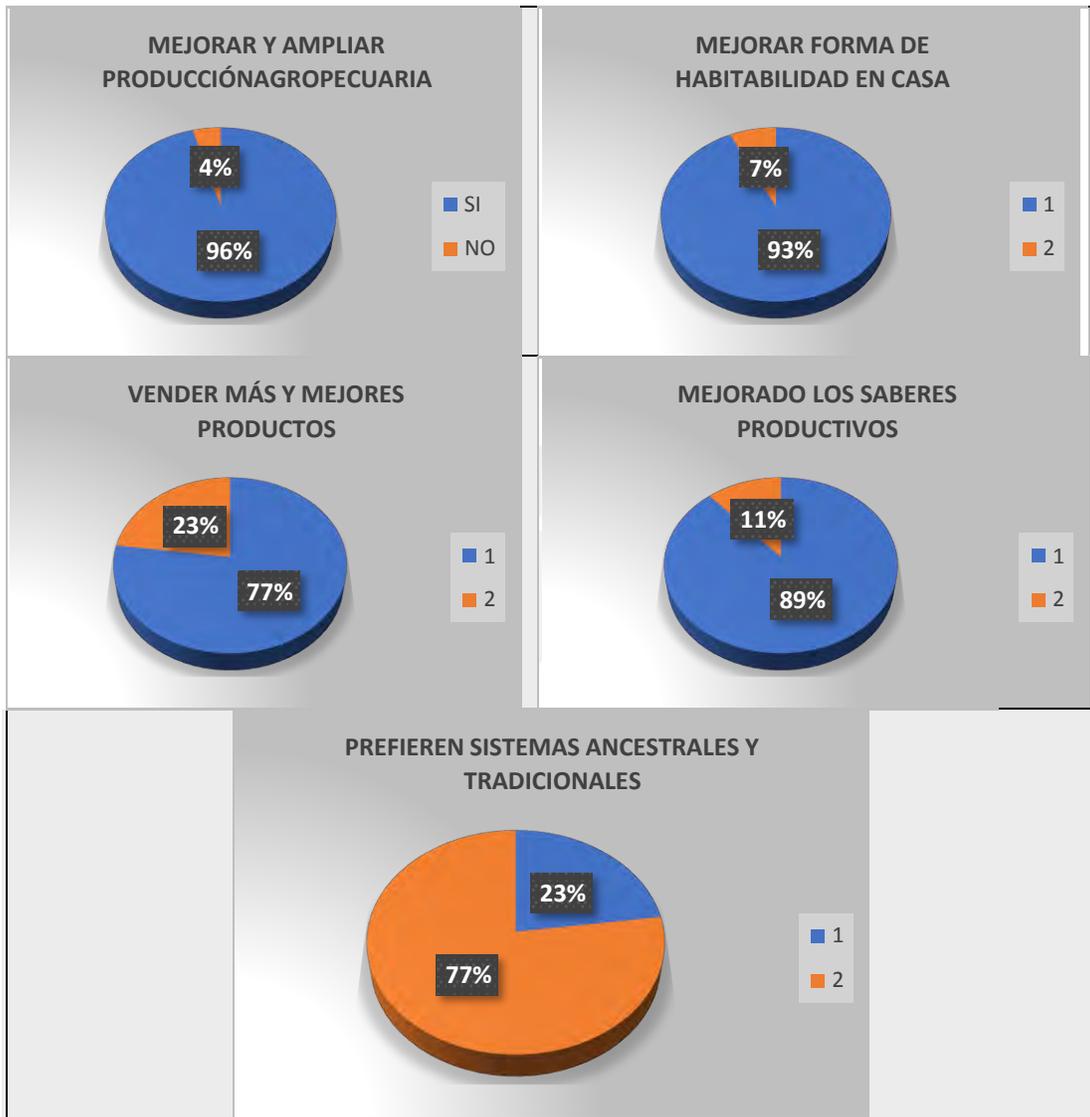
A través del Yachachiq, el programa HW/NJ puede ingresar con facilidad a la cultura local e involucrarse con los usuarios, dado que, al ser campesinos o expertos productivos de la propia comunidad o aledaños, el usuario lo percibe dentro de la misma cosmovisión cultural y dentro de sus prácticas sociales habituales por considerarlo parte del mismo territorio. Asimismo, el trabajo del NEC a raíz de lo actuado con el ORNEC es otro aspecto relevante en el liderazgo y buenos resultados de la intervención del programa, dado que el compromiso que desempeñan sus integrantes representa la voluntad institucional de la propia comunidad con su propio desarrollo territorial.

Por último, el trabajo del gobierno local, durante la acción del primer alcalde del NEC de Pacobamba denota que el proyecto estuvo implementando de acuerdo a lo planificado, donde el municipio se vuelve un actor impulsor del desarrollo económico del territorio en beneficio de los usuarios del programa, sin embargo al dejar la alcaldía y cambiar de autoridades, la continuidad de esta implementación se hace vulnerable y antes de ser un impulsor de desarrollo puede volverse una traba u obstáculo para el cumplimiento de las metas físicas y financieras estimadas.; lo que luego repercute en los resultados y el impacto del programa.

El segundo indicador de análisis sobre las percepciones identifica los beneficios obtenidos de la apropiación de tecnologías productivas del producto 1. De acuerdo al trabajo de campo se ha identificado que las cuatro localidades, han manifestado que dichas actividades les ha permitido mejorar y ampliar la producción agropecuaria, mejorar la forma de habitabilidad en la casa, vender más y mejores productos y mejorar los saberes productivos.

La percepción de mejoras logradas por medio del producto 1, llega a un 90% evidenciando cambios no solo individuales y colectivos en las 4 localidades donde la percepción es casi unánime debido a que cuentan con nuevas capacidades en la implementación de sus tecnologías. Cabe precisar que un factor relevante de este beneficio puede deberse a la ubicación estratégica del NEC de Pacobamba, al situarse en una zona de vías comerciales que facilitan las rutas para las ventas de los excedentes generados.

Gráfico N° IV-8.- Beneficios obtenidos de la adopción de tecnologías del Producto 1



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

A modo de conclusión de los resultados expuestos; se puede señalar que la implementación del producto 1, sí genera cambios significativos en los usuarios en los cinco niveles de análisis. Se percibe por la casi totalidad de usuarios el incremento productivo, lo cual permite a los hogares usuarios alimentarse mejor y generar excedentes para la comercialización. De este modo, se contribuye a la seguridad alimentaria por medio de dos vías; la primera es por contar con mayor disponibilidad de productos y por otro lado la posibilidad de tener mayor nivel de ingresos monetarios (pues en promedio, lo que venden estas familias es una mínima parte de lo producido). En ese sentido, hay una contribución

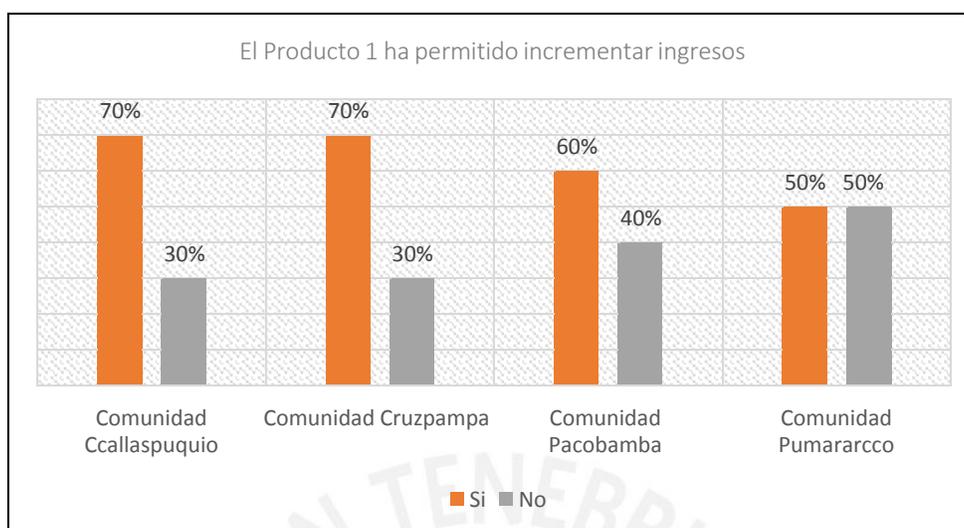
en términos de disponibilidad y acceso, dos de los 4 elementos claves que se necesitan para brindar la seguridad alimentaria en una región.

Por otro lado, se tienen los saberes tradicionales en transición con los nuevos saberes productivos que genera el programa y que han sido adoptados por los usuarios, quienes a través de su aprendizaje incorporan nuevas prácticas productivas en la producción agropecuaria, lo cual genera un círculo virtuoso permanente, transformando la conciencia de los usuarios y mejorando las prácticas agropecuarias del territorio en su conjunto mediante la experiencia y el ejemplo

El tercer indicador, busca analizar la percepción de ingresos de los hogares usuarios del NEC de Pacobamba. Para ello, se debe tomar en cuenta que esta percepción es muy relevante dado que, si un programa busca cambios en los niveles de pobreza, esta se tiene que realizar a través de la variable "ingreso monetario". Por tanto, un programa como lo es HW/NJ, que busca contribuir a reducir la pobreza generando ingreso autónomo; tiene que demostrar sus resultados en relación con los niveles de ingreso, lo cual dadas las características de estas comunidades no debe implicar poner en riesgo la seguridad alimentaria; y los excedentes orientarse primero a el desarrollo endógeno de las familias y posterior a procesos de comercialización local.

En el presente análisis, se le consultó al usuario si con el programa HW/NJ la percepción de sus ingresos se modificó, lo cual genera a su vez uno de los principales retos de este tipo de programas.

Gráfico N° IV-9.- El Producto 1 ha permitido incrementar ingresos



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

De este modo, los hallazgos correspondiendo al incremento en los ingresos familiares, demostró que un 70% asegura haber incrementado sus ingresos mediante la venta de sus productos en diferentes niveles; desde un 10% hasta un 50% de aumento en sus ingresos económicos, y entre los factores que han hecho posible este logro mencionaremos que ha influenciado el contexto territorial de características comerciales del distrito de Pacobamba

4.1.3 Nudos críticos identificados en la implementación del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”.

Para el desarrollo del presente objetivo específico partimos del análisis modelo de gestión del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai y sus actores involucrados en el marco procedimental desarrollado en capítulo II ítem 2.1.

En ese sentido, se analiza los nudos críticos que se han ido presentando en el diseño y ejecución del programa desde su modelo de cambio, desarrollado también en el capítulo II, ítem 2.3.5 donde se señala que el programa Haku Wiñay/Noa Jayatai tiene como público objetivo los hogares rurales con sistemas de producción familiar de subsistencia, en situación de alta vulnerabilidad y con pocas oportunidades para la generación de ingresos. Y, por tanto, requieren la intervención de políticas públicas que mejoren sus procesos

productivos, aumenten en cantidad y calidad su producción agropecuaria, para luego de ello; comercializar la producción en el mercado local y aumentar sus ingresos⁸².

Para la presentación de estos resultados utilizamos tanto las encuestas que desarrollamos a nivel de usuario. Así como entrevistas a actores claves. En ese sentido el desarrollo de la identificación de nudos críticos del programa va a presentarse en esos dos niveles.

a) Nudos críticos identificados desde la percepción de los usuarios a raíz de las encuestas aplicadas en el NEC de Pacobamba

De acuerdo con el trabajo de campo, los usuarios se dan cuenta que sí existieron diversas dificultades relacionadas a la implementación del programa y su producto 1. El siguiente cuadro muestra la percepción de los usuarios sobre donde identificó problemas en la gestión. Al usuario se le solicitó indicar donde observó mayores dificultades durante su participación con el programa en el distrito. Para ello se les pidió indicar dicha situación; en una escala valorativa de 1 al 5, donde 1 representa menor dificultad y el 5 representa mayor dificultad.

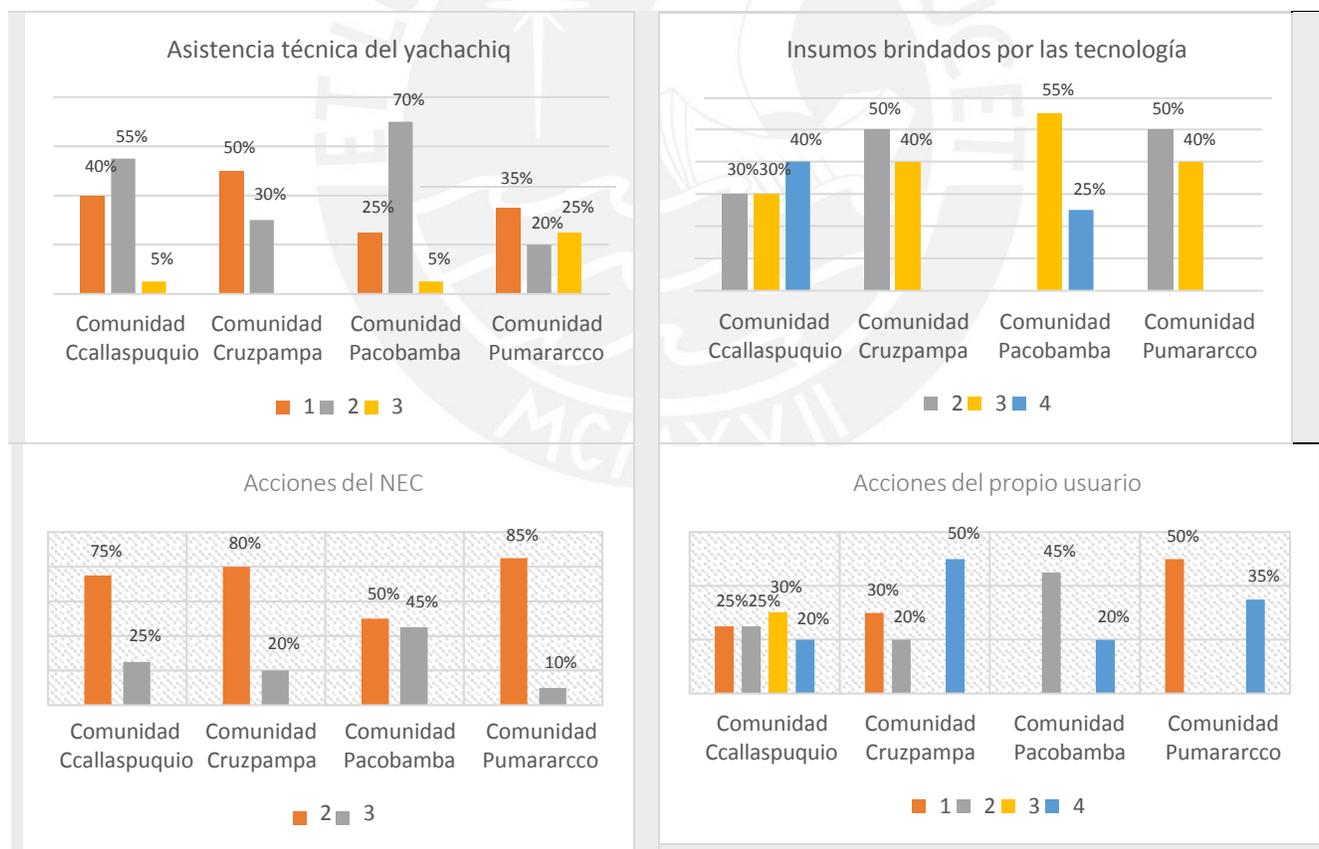
Entre los aspectos relevantes señalados por los usuarios se identificó que “Insumos brindados por las tecnologías” presentó un nivel de dificultad desde 2 a 4 en las cuatro localidades que conforman el NEC de Pacobamba. Los elementos observados en campo y a raíz de la revisión documentaria sostienen que, desde la gestión del NEC con el Coordinador a su cargo, existe una recarga administrativa permanente, lo que ha estado impidiendo el acompañamiento y orientación adecuada en la entrega de estos insumos y materiales, de parte del NEC y los NE. Esta dificultad percibida por los usuarios se relaciona al tercer elemento de consulta que era observar la percepción de los usuarios con relación a las “Acciones del NEC” que se encuentran en un nivel de dificultad entre 2 a 3. En ese sentido, la situación percibida recae en el retraso que se tuvo a la hora de ejecutar el programa en el NEC Pacobamba por la transferencia de recursos; y en la gestión de la programación establecida, ocasionado por modificaciones en el clima y dificultades del propio ORNEC para comprender la estructura del expediente, gestionar los procesos de compra y distribuir los materiales de las tecnologías identificadas a los usuarios. Este último

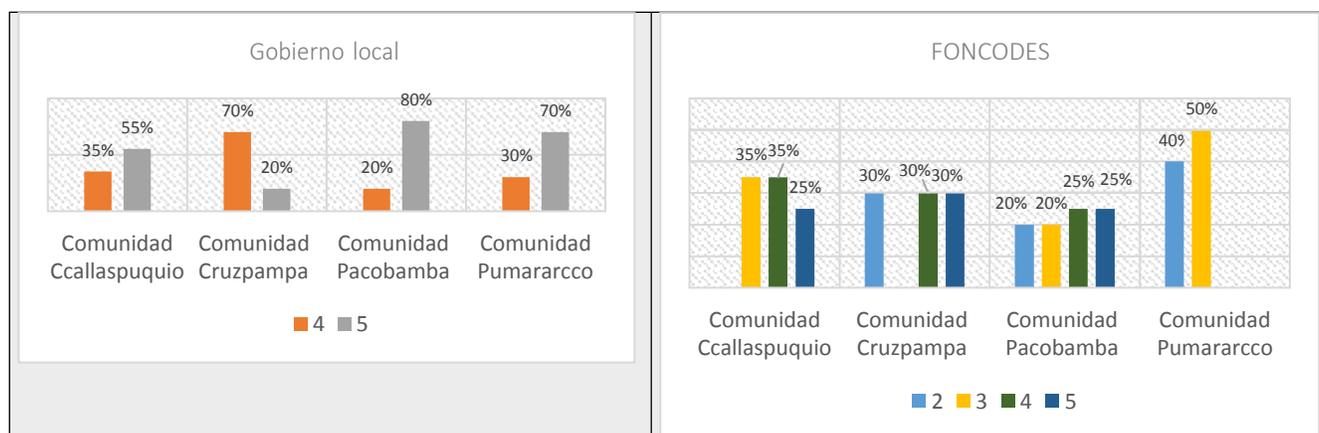
⁸² De acuerdo con el Anexo 2 del PP 0118.

aspecto se origina a raíz de los limitados procesos de capacitación a los integrantes del NEC.

No obstante, las percepciones sobre las “Acciones del propio usuario”, el rol que cumplió el “Gobierno local” y el trabajo de supervisión, y acompañamiento que realizó “FONCODES”, son las que han presentado mayores dificultades. Ello se debe a que, dentro del territorio, a raíz de las entrevistas a informantes clave y por la experiencia en la gestión, se identifica que la participación de los usuarios no es homogénea, existen usuarios que son muy activos y dinámicos frente a otros que están rezagados. Por el lado del gobierno local y de FONCODES, lo que se visualiza es la falta de protocolos y procesos claros para realizar la supervisión y el acompañamiento a los NEC y demás actores que permiten las sinergias dentro del territorio.

Gráfico N° IV-10.- Existencia de problemas en la implementación del producto 1





Fuente: Trabajo de campo
 Elaboración propia

A modo de conclusión del presente cuadro, se puede indicar que, si existieron nudos críticos significativos por parte de la implementación del programa, que fueron percibidos por los propios usuarios identificando entre ellos la labor del ORNEC, el gobierno local y FONCODES los actores con mayor visibilidad o percepción de dificultades.

b) Nudos críticos identificados en las entrevistas a profundidad e información secundaria.

Nudos críticos identificados en relación al público objetivo o usuario:

La Directiva 006- 2012- MIDIS, donde se registra los centros poblados a intervenir, fue elaborada con información al 2012, y al no contar con información actualizada, es un elemento que, en la práctica, ha estado obstaculizando la selección de centros poblados que se encuentran en condiciones de pobreza y extrema pobreza, ya que se viene eligiendo comunidades donde su dinámica territorial no es precisamente lo indicado en la estadística. Un aspecto relacionado lo señala un supervisor de FONCODES de la región Apurímac, en la siguiente cita:

“Así, por ejemplo, en el distrito de San Antonio de Cachi, Andahuaylas, Haku Wiñay atendió de manera plena a nueve de las 14 comunidades que conforman el distrito, intervino de manera parcial en una de ellas, y no necesariamente las más pobres y se dejó a los cuatro restantes, las más alejadas, sin atención” Supervisor FONCODES, Apurímac.

“En la lista de centros poblados a intervenir (...) se ha encontrado distritos con solo un centro poblado, así como centros poblados con menos de 100 hogares. Por lo tanto, los parámetros del modelo de NE conllevan a no intervenir en dichos hogares, pese a que sí puedan necesitar de la intervención”. Especialista MIDIS, Lima.

Nudos críticos en relación al diseño del expediente técnico

Se identificó que los expedientes técnicos, elaborados por el proyectista, no cuentan con la información técnica necesaria, lo que ocasiona dificultades en la ejecución del proyecto. Entre los factores que contribuyen a este problema, se encuentra que es un documento técnico complejo, que recae en un solo profesional, sin embargo, su formulación exige la participación de diversos profesionales. Ello genera que documentos técnicos como el Diagnóstico Rural Participativo (DRP), presenten deficiencias en su formulación. Otro factor deficiente identificado es la estimación de costos. La siguiente cita refleja ampliamente lo señalado:

“A veces resulta elaborando expedientes técnicos de baja calidad, que como te decía hay que estar reformulándolos, el que ejecuta tiene que estar cambiándolo, dice "oye esto no se ajusta a la realidad". (...) Los montos que se le pagan resultan muchos de los casos no atractivos ¿no? porque se paga en un promedio de 12 000, 13 000, 14 000, dependiendo del número de hogares y de la distancia de donde se encuentra en centro poblado. Por ahí es, por ahí prácticamente le podemos caer y decir "a ver, vino el proyectista a levantar información, conversó con ustedes, fue a ver el punto donde hay recurso hídrico, fue a ver los galpones, fue a visitar su chacra, georreferenciar tal cosa", y nos enteramos de que ha estado solo una semanita, y se ha venido y todo lo hace en gabinete o en algunos casos hasta la plancha ¿no? Entonces la mayoría no tiene una buena calidad de los expedientes técnicos, pocos son los profesionales que trabajan con un poco de profesionalismo”. (Sectorista Sede Central, Lima).

Nudos críticos en relación al NE y NEC

En el caso del NEC Pacobamba, se identificó que los integrantes del Núcleo Ejecutor de las 4 localidades (ORNE), su función se vio reducida a ser mediadores en la distribución de

las tecnologías que se distribuyen en cada territorio, siendo desplazados por el ORNEC. A raíz de ello, se observa desde la documentación, que esta es una práctica recurrente en varios NEC, y se descuida la función de los NE como actores fiscalizadores y de gestión con sus territorios.

“En general, los NE se sienten subordinados a los NEC que son los que realmente manejan el proyecto en tanto que los del NE -incluidos los miembros del ORNE- consideran que participan únicamente como usuarios. Por ello, el principal reclamo de los NE es que se les asignen mayores funciones y competencias en la ejecución y el control del proyecto”. Coordinador del NEC Pacobamba, Apurímac.

Por otro lado, el Núcleo Ejecutor Central NEC de Pacobamba, asume un trabajo excesivo, en lo administrativo y en la ejecución. Ello afecta directamente las actividades de sobrevivencia de sus miembros, porque están dedicados casi a tiempo completo al proyecto. Los miembros del ORNEC aprenden en la práctica a gestionar el proyecto y ello retrasa muchas actividades administrativas y dificulta su empoderamiento en sus funciones y su autonomía en la gestión, porque no cuenta con procesos de inducción previos, ni lo suficientemente estructurados para que puedan cumplir un rol dirigente.

Nudos críticos en cuanto a la labor del Coordinador del NEC

El Coordinador del NEC, es el soporte central del ORNEC y los NEC y NE en conjunto. Tiene la responsabilidad de gestionar el proyecto con el ORNEC, implementando las tecnologías por hogar usuario, y al mismo tiempo de capacitar y supervisar la labor de su equipo de agentes, que son los Yachachiq. Debe coordinar y acompañar al NEC en la compra de activos, gestión del dinero, entre desembolsos y pagos para las compras y a los diversos agentes. Realiza los informes mensuales y trimestrales, y el reporte de los sistemas informáticos del FONCODES, participa a su vez en la revisión de cuentas. En ese sentido, su labor es recargada, multidisciplinaria, y muchas veces extenuante, por lo que se ve obligado a dedicar el mayor tiempo en atender la gestión administrativa que el proceso de transferencia de capacidades y tecnologías productivas, como lo señala el siguiente testimonio:

“Lamentablemente, el coordinador tiene que hacer a veces de todo. Esa es la única debilidad o una deficiencia porque tengo que hacer las veces de secretaria, de almacenero ¿no? o de llevar un carro. Y a veces no nos

da tiempo. Tenemos que hacer un montón de informes. No es solo una actividad sino son varias ¿no? Si bien es cierto, es la responsabilidad de todo el proyecto, pero hay veces que nos faltan manos ¿no?.

Coordinador NEC Pacobamba, Apurímac.

Nudos críticos identificados en la función del Yachachiq

Se identificó que el Yachachiq seleccionado para el distrito de Pacobamba, además de campesino, contaba con algunos estudios técnicos, así como en diversos tipos de formación agropecuaria. Sin embargo, pese a ello, no cuentan con el conocimiento de todas las tecnologías que se implementan con el proyecto. Se señala, además, que los procesos de capacitación que reciben se dan en pleno proceso de ejecución y su conocimiento no abarca todas las tecnologías que llegan al hogar usuario. La siguiente cita señala lo mencionado:

“Ajá, mira primero que en las zonas tú tienes limitación de agentes con esas características de Yachachiq. El Yachachiq es la definición del Yachachiq es, es un campesino. Es un maestro de la zona que conoce y que sabe, pero cuando tú tienes un crecimiento progresivo, geométrico de los programas, eh...te chocas con la realidad y no tienes la capacidad de agentes con esas características. Por lo tanto, está qué cosa es lo que tienes que hacer, abrir tu abanico e incorporarte al programa, lo que llamamos nosotros, técnicos. (...) Segundo que tú incorporas a gente nueva y tú tienes como 10 tecnologías, 11, ocho, nueve, y encuentras a un Yachachiq que no es sabelotodo”. Supervisor FONCODES, Apurímac.

Por otro lado, se identificó que el Yachachiq también realiza un trabajo recargado, por la cantidad de familias a su cargo, y al no tener una estructura definida de aprendizajes, la llegada al hogar es poco estructurada y rápida, tienen que atender durante el primer año 35 familias, y el segundo año 100 familias, es por ello, que incluso en el segundo año la asistencia técnica y capacitación en tecnologías continúa, tal como se describe en el siguiente testimonio:

“Mire, lo que pasa es que yo he desprogramado mi programa de trabajo. O sea, en qué sentido, yo ahorita tengo a mi cargo 117 usuarios. Entonces, no puedo llegar casi ni...casi ni a la semana puedo llegar a un usuario. Pero. O sea, yo tengo mi motito, que yo salgo a veces a las 6 de

la mañana. Ya para estar...conversó con el usuario un poquito, de ahí recorro ya, ya no, ya no voy casi a domicilio, sino, si yo le encuentro por el camino al usuario o por su chacra, ahí le explico, le doy la asistencia para poder llevarme bien con el usuario y para que el fallo también tenga la confianza...". Yachachiq, NEC Pacobamba.

Ello sucede en parte por la recarga de trabajo y por otro parte porque no son bien supervisados por el Coordinador del NEC, por lo que se hace previsible que existan diversas dificultades que reducen la calidad del proyecto, y retrasan los objetivos planteados a nivel del programa social y el eje de inclusión económica.

Nudos críticos identificados desde la Unidad Territorial de FONCODES

El equipo que conforma las UT de FONCODES, son profesionales sobre todo de ingeniería agrícola, agronomía, o ingeniería civil, existe un equipo consolidado dedicado exclusivamente a la labor de supervisión del PP 0118. Por otro lado, ello no los exime de tener igualmente una recarga de actividades administrativas, uno de los hallazgos identificados fue el reducido personal de soporte, pero, por otro lado, también existen problemas en cuanto al mismo manejo de los criterios técnicos e indicadores de supervisión, que no están claros o no se tienen estructurados adecuadamente, tal como se señala en la siguiente cita:

“Un factor (...) que puede estar impidiendo que se realicen capacitaciones al equipo a cargo de la ejecución de la intervención (entre ellos, el Yachachiq, el coordinador técnico, el facilitador financiero, entre otros), es la falta de indicadores de seguimiento a estas actividades. Ello recae por lo tanto no solo en la necesidad de definir indicadores para actividades de capacitación, sino además en definir indicadores de monitoreo, ya que, a partir de una adecuada supervisión, se pueden determinar los problemas en las capacidades de este personal que requieran por lo tanto de una capacitación”. Sectorista FONCODES, Lima.

4.1.4 Mejoras al diseño e implementación del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas,

Para definir las mejoras a la implementación de producto 1 del programa Haku Wiñay /Noa Jayatai partimos desde la articulación de diversos enfoques y criterios conceptuales que nos permita abordar de manera integral la propuesta de mejora. En ese sentido son los cuatro enfoques interrelacionados, el enfoque de desarrollo económico local, interculturalidad, seguridad alimentaria y sostenibilidad ambiental. Estas definiciones se han explicitado en el capítulo II, y están orientadas al desarrollo de los paquetes tecnológicos que se implementan con el producto 1.

De este modo el enfoque de desarrollo económico local sitúa la propuesta de tecnologías en las características del territorio, el enfoque intercultural, nos brinda las líneas del proceso de transferencia de estas competencias a través del reconocimiento y revalorización de las culturas peruanas desde la horizontalidad a fin de promover y garantizar que exista seguridad alimentaria en los hogares rurales con economías de subsistencia y así mismo manejan un criterio de sostenibilidad ambiental, haciéndose más resilientes al cambio climático.

Por otro lado, se considera además reconocer en esta parte de la propuesta la necesidad de revisar la conceptualización de la metodología de Campesino a Campesino, desarrollado asimismo en el capítulo II, en el marco del ítem 2.3.4 de definiciones conceptuales, inciso d). Dado que este proceso es la piedra angular de todo el proceso de transferencia de aprendizajes, desde el Yachachiq al usuario, pero que exige no solo un manejo desde estos dos actores, sino desde todos los actores que se encuentran vinculados al producto 1 y que requieren promover el desarrollo de capacidades al interior de la gestión.

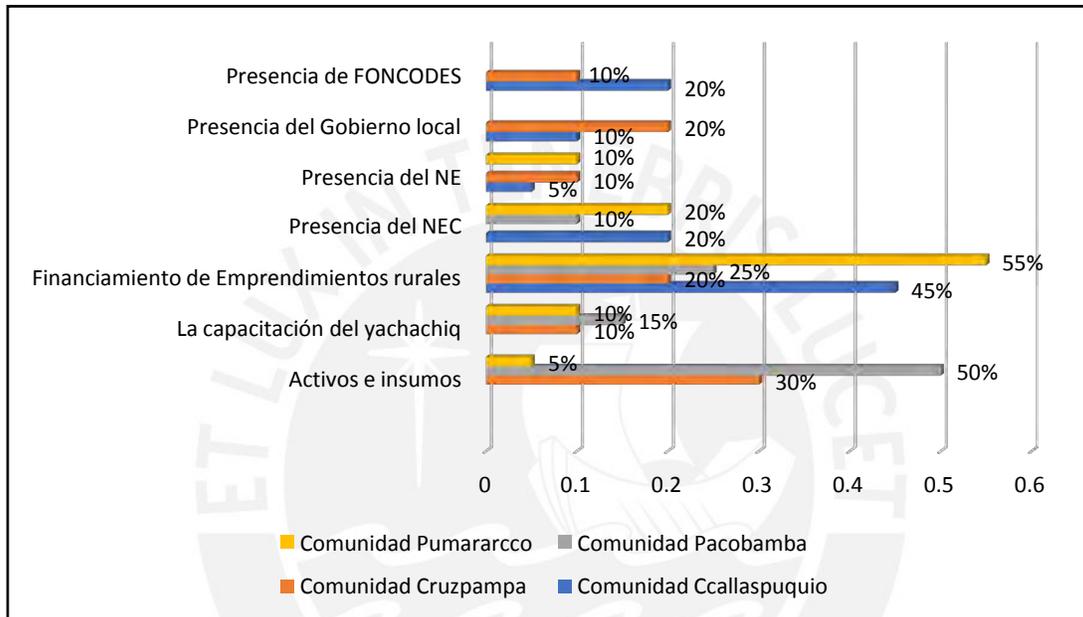
Se ha recogido por tanto percepciones de los usuarios, observación de campo y revisión documentaria de las investigaciones realizadas hasta el 2016 a fin de contribuir con un reporte medianamente completo de necesidades de mejora.

a) Percepción de los usuarios

En relación a la percepción de los usuarios sobre las mejoras al producto 1 en el programa, de acuerdo al trabajo de campo se ha identificado que en la localidad Pumararcco el 55% considera que se debe mejorar en el financiamiento de emprendimientos rurales; lo que hace suponer que se están desarrollando a su vez excedentes productivos con el producto 1. Así tenemos que en la localidad Pacobamba el 50% considera que se debe mejorar en la incrementación de activos e insumos; del mismo modo, en la localidad Cruzpampa el

30% manifestó que se deben dar mejoras en los activos e insumos, seguido de la presencia del gobierno y financiamiento de emprendimientos rurales con un 20%; mientras que en la localidad Ccallaspuquio el 45% manifestó que se debe plantear mejoras en el financiamiento de emprendimientos rurales en el proyecto Haku Wiñay, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° IV-11.- ¿Qué se debe mejorar en el Proyecto HW/NJ?



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración propia

A modo de conclusión se percibe un alto grado de interés por los usuarios para el desarrollo de emprendimientos en sus territorios. Esta actividad viene a ser el producto 2 de la propuesta que no se encuentra en investigación. Por otro lado, existe la necesidad de mejora en los insumos, así como la mayor participación de FONCODES y el gobierno local

Capítulo V .- Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La pregunta de investigación fue la siguiente: ¿Cuáles son los factores que han contribuido al logro del “Producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas”, del proyecto HW/NJ, distrito de Pacobamba, provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac, entre el año 2015 al 2018? En el marco de la misma se presentan las conclusiones obtenidas del proceso de investigación para optar el grado de magíster en Gerencia Social:

1. El programa HW/NJ en el marco del PP 118, se propone como objetivo, el desarrollo de capacidades productivas y de emprendimientos rurales, que contribuyan con la generación y diversificación de ingresos, y la seguridad alimentaria. Asimismo, busca que los hogares clasificados como hogares con economías de subsistencia, cuenten con mayores oportunidades para acceder a los mercados locales. Ello implica que los hogares puedan satisfacer sus necesidades mínimas de consumo, así como el aumento de su productividad y capacidad para generar ingresos autónomos (ENDIS, 2014).
2. El producto 1 del PP 0118, es el componente más valorado porque se considera que contribuye de manera directa en mejorar las condiciones de vida los hogares usuarios; y porque sus resultados son “visibles” en el corto plazo, y producen rápidamente mejoras en la producción, productividad, y en la generación de excedentes para la comercialización de los mismos. Asimismo, se valoran los activos productivos, y la asistencia técnica que reciben para la implementación de las tecnologías. Las tecnologías con mayor demanda son: riego, biohuertos, entrega de animales y semillas, entre otros. Se identifica también que los hogares usuarios se muestran abiertos e interesados para comprometerse con las actividades del proyecto HW/NJ, consolidando la confianza hacia el programa social FONCODES

3. Nuestra evidencia revela que la articulación efectiva entre los programas sociales del MIDIS en el territorio es aún débil, por lo que es importante tomar en cuenta, que FONCODES aún tiene limitaciones internas y externas para poder trabajar de manera articulada con los demás programas en el territorio. Ello posiblemente sucede, porque existe una tradición de gestión pública orientada a mirar “hacia adentro” de la intervención para cumplir metas y objetivos internos, antes que una apuesta por mirar “hacia afuera” al mismo tiempo, y ello genere procesos de articulación y sinergias entre los diferentes representantes del Estado en el territorio nacional.

4. La relación NEC y NE es aún muy débil. En el caso del NEC se identificó que los integrantes del Núcleo Ejecutor de las 4 localidades (ORNE), su función se vio reducida solo a ser mediadores en la distribución de los activos tecnológicos en cada territorio (sistemas de riego, semillas, cocina mejorada, agua segura, biohuertos entre otros). Esta es una práctica recurrente en varios NEC y por tanto FONCODES todavía no cuenta con una estructura funcional de los NE como actores activos, fiscalizadores y de gestión con sus territorios.

5. En relación a la sostenibilidad de las tecnologías productivas implementadas al finalizar la intervención. Se puede señalar que las tecnologías productivas de mayor preferencia fueron las de tecnología del riego, huertos familiares, producción de hortalizas, crianza de animales menores y cultivos andinos. Asimismo, la transferencia tecnológica fue de 2 a 4 tecnologías productivas por hogar usuario, lo que significa que no se logra implementar necesariamente diez o más tecnologías, y que la función del Yachachiq, quien es el responsable de brindar un acompañamiento permanente, no llega adecuadamente.

6. En relación al indicador, influencia de la familia y su participación en las actividades agropecuarias del producto 1 se puede señalar que más del 70% de usuarios participa de manera conjunta, con toda su familia, en las actividades del programa; incluyendo no sólo el jefe o jefa de hogar, sino que es acompañado o por su pareja o sus hijos. Ello refuerza la dinámica colectivista que aún desarrolla el hogar rural en el territorio.

7. En relación a los nudos críticos del NEC y NEC, se identificó que el NEC asume una carga de trabajo excesiva en la ejecución del programa sobre todo en la gestión administrativa. Siendo el presidente y el tesorero del NEC quienes le dedican más tiempo, afectando sus propias actividades de sobrevivencia. Se identificó además que sus procesos

de capacitación para cumplir con la gestión del proyecto HW/NJ son insuficientes; y no se tiene mayores recursos, plazos, ni procesos estructurados para desarrollar dichas habilidades, que les permitan ser agentes activos de las actividades en la zona de intervención.

8. En relación a los nudos críticos identificados en el Coordinador del NEC cumple una labor recargada y multidisciplinaria en la ejecución del proyecto, que rebalsa su perfil profesional de ingeniero agrónomo o afines. Esta recarga impide que realice labores de capacitación y supervisión continua, lo que pone en riesgo la calidad del servicio, y el cumplimiento de las metas descritas en sus planes operativos, pues se ve obligado a dedicar la mayor parte de su tiempo en atender los procesos administrativos, de tal forma que permanece más en oficina que en sus funciones técnicas.

9. En relación a la variable “*competencias para el desarrollo de capacidades productivas del producto 1*”, se identificó un indicador de nombre similar. Se ha establecido un conjunto de mejores que se recogen desde la percepción de los usuarios, quienes sostienen que se deben proveer mayores espacios de emprendimiento, fortalecer el rol del gobierno local y FONCODES. Por otro lado, se recoge los aportes de mejora de las diversas investigaciones realizadas hasta el 2016 y se propone una línea de trabajo para un proceso de desarrollo de capacidades orientado a los especialistas y actores del programa Haku Wiñay en relación a fortalecer la implementación del primer producto.

5.2 Recomendaciones

- **Recomendación 1:** Se recomienda desarrollar acciones de articulación territorial que permitan al proyecto HW/NJ, articularse desde FONCODES, con los otros programas adscritos al MIDIS, no solo desde una lógica formal y teórica, sino sobre todo en la sinergia de su implementación en el territorio. Un reto práctico, que exige voluntad política institucional y un trabajo minucioso del MIDIS para llevar a cabo una estrategia de articulación, que contribuya a fortalecer su trabajo territorial. Por ejemplo, el programa social Qali Warma, bien podría ser un comprador de productos agropecuarios del proyecto HW/NJ, asimismo, el programa JUNTOS es un mecanismo, que permite el empoderamiento de los roles familiares en la introducción de prácticas saludables y de habitabilidad del hogar. Así como el proyecto HW/NJ para impulsar prácticas de

alimentación dentro del hogar. Un segundo nivel de articulación es el interministerial, donde MIDIS – FONCODES podría articularse con el Ministerio de Salud (MINSA) y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), que son los más afines. Dentro del MINAGRI, los programas de desarrollo productivo que potenciarán el proyecto HW/NJ, generando sinergias en el territorio, son AGRORURAL, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), entre otros.

- **Recomendación 2:** A nivel nacional es necesario que FONCODES genere mecanismos vinculantes con el gobierno local más allá de la formulación y la firma de convenios tripartitos. Para ello, el MIDIS debe planificar sus acciones con el gobierno regional, de forma conjunta con los gobiernos provinciales y locales de forma integrada, bajo una estrategia de desarrollo territorial, para luego a través de FONCODES y el proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, se constituya un plan de acción articulado al plan de desarrollo, y que responda a una sinergia mayor de acción interinstitucional. Pero ello también implica que FONCODES, cumpla un rol más activo y dinámico en el territorio, conociendo la dinámica municipal, con presupuestos específicos para apalancar actividades complementarias que dinamicen las actividades productivas que se impulsan en la localidad.
- **Recomendación 3:** Desde el NE y los NEC, el reto mayor se encuentra en lograr su participación consciente y activa en el proyecto HW/NJ y en su empoderamiento a nivel de la comunidad y el distrito. Ello significa, un proceso previo de capacitación y acompañamiento, a fin de educar a los ORNE y ORNEC en la gestión del proyecto. Por otro lado, significa distribuir de forma más equitativa las responsabilidades entre niveles de organización y participación. Y finalmente, reducir la recarga administrativa que conlleva la gestión del proyecto para que los NE y NEC, se orienten a problematizar y resolver los problemas de la ejecución técnica.

Un desafío vinculado a este proceso es la participación de los representantes de la comunidad, y la vinculación con los organismos de organización propios de la localidad, ello permitiría un mayor involucramiento de los usuarios, un mejor proceso de supervisión, de legitimidad en los asuntos públicos de la localidad, y una rendición de cuentas con mayor transparencia.

- **Recomendación 4:** en cuanto a la conformación de los equipos que intervienen en el proyecto, se puede señalar que, en la etapa de elaboración de los expedientes técnicos, se debe ampliar los presupuestos para formar equipos multidisciplinarios que puedan tener una mirada global del territorio y puedan ser adecuadamente supervisados. Por otro lado, en la etapa de ejecución, se debe contar con instrumentos y manuales amigables para todo rol y función, que orienten al personal a cumplir un trabajo eficiente. Ampliar los equipos de gestión bajo indicadores y metas realistas y adecuadamente pauteadas, separando las labores técnicas de las labores administrativas.
- **Recomendación 5:** La recarga administrativa en la implementación del producto 1 del proyecto, descuida el rol técnico que deben cumplir el Coordinador del NEC, si ello no se resuelve, los problemas se volverán con el tiempo más inmanejables. Dentro de las funciones del Coordinador del NEC se debe reducir su carga administrativa; sincerando las horas de trabajo, que demanda la ejecución técnica del proyecto. Se deben separar las funciones administrativas y de las funciones técnicas y de desarrollo social por NEC. Cada equipo debería contar con los presupuestos, equipos logísticos y materiales adecuados para el ejercicio de las funciones.
- **Recomendación 6:** Los Yachachiq han demostrado ser un agente clave dentro del proceso de transferencia de tecnologías, debe sincerarse su recarga de trabajo por hogar usuario. Se requiere reducir el número de familias por Yachachiq, un proceso de capacitación intensiva a fin de nivelar los conocimientos diversos con los que ingresan a cumplir su función, contar con materiales educativos y fichas de cotejo ágiles que les permita identificar si la práctica ha sido aprendida en el hogar usuario. En cuanto a los aportes remunerativos, son bajos, por lo que se deben incrementar a fin de convertir la actividad laboral en una propuesta atractiva tanto para jóvenes o adultos campesinos, con habilidades no solo en el manejo productivo, sino en la metodología de aprendizaje de campesino a campesino.
- **Recomendación 7:** Existe la urgencia y necesidad de desarrollar procesos de desarrollo de capacidades estructurados y organizados de forma sostenible, con un diseño de competencias e indicadores específicos, con la posibilidad de ser medibles y hacer seguimiento a estas competencias por cada actor y agente involucrado. Los

procesos de capacitación no pueden ser aleatorios e improvisados, deben ser estructurados, cuantificables y medibles a nivel de desempeño. Es importante que el yachachiq cuente con un manejo técnico de cada tecnología adecuado, y tener estrategias metodológicas para la transferencia de las tecnologías que les permita hacer frente a la diversidad de usuarios y condiciones de vida, con las que se interrelacionan. Esta estrategia de capacitación debe partir desde un enfoque de competencias, evaluando el desempeño de cada agente, promoviendo y premiando las buenas prácticas y resultados obtenidos con los hogares usuarios.



Capítulo VI . - Propuesta Aplicativa

La propuesta de aplicación corresponde a resolver el objetivo específico 4 de la presente investigación, a fin de proponer mejoras al diseño e intervención del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, a raíz del análisis del diseño de la intervención y la información recogida de la experiencia local en el sobre el producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas.

En ese marco y visto los resultados y hallazgos se requiere profundamente estructurar con precisión las competencias productivas que se deben desarrollar a nivel de usuario y que ello, permita tener una base para el seguimiento del desarrollo de estas competencias, que vistas desde el enfoque de desarrollo de capacidades que señala propuesto en el marco teórico, requiere ser abordado desde su integralidad viendo los aspectos a nivel social, organizacional e individual.

En ese sentido la propuesta aplicativa se orienta generar esos mecanismos, en el marco del desarrollo de las competencias de los actores. El saber **conocer** (conceptos y teorías), el saber **hacer** (habilidades procedimentales y técnicas) y el saber **ser** (actitudes y valores)⁸³. De modo que se desarrolla un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente el proceso de transferencia tecnológica desde FONCODES y el NEC, así como desde el usuario de forma integral.

⁸³ El PNUD define las competencias como: *Habilidad adquirida y practicada para llevar a cabo una tarea o trabajo de forma competente, generalmente de naturaleza manual.* Desarrollo de capacidades: texto básico del PNUD 2009 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. -Nueva York, NY EE.UU.

6.1 Título de la Propuesta

“APRENDO – GESTIONO” Plan para el desarrollo de capacidades de gestión en los actores que intervienen en la implementación del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai

6.2 Descripción de la propuesta

El eje central del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai es el desarrollo de las capacidades de los hogares usuarios, tanto en aspectos técnico-productivos, como en la gestión de sus unidades de producción familiar, integrando actividades productivas, sociales y ambientales. El programa desarrolla capacidades productivas a través de la asistencia técnica y capacitación a nivel familiar, y la entrega de instrumentos, materiales e insumos que apoyan el proceso de transferencia, adaptación y adopción de las tecnologías demandadas por la propia población.

En ese sentido, la propuesta “Aprendo – Gestiono” Plan para el desarrollo de capacidades de gestión en los actores que intervienen en la implementación del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, se elabora para fortalecer las competencias de los agentes, actores y personal relacionado con el diseño y la implementación de las actividades del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai.

La propuesta considera la implementación de metodologías participativas basada en la integralidad de la gestión orientado en el proceso de aprendizaje de competencias, basado en los tres niveles del aprendizaje: el saber (conocimientos), el hacer (habilidades) y el ser (actitudes) con énfasis en la práctica de educación de adultos y en el marco de la Metodología de Campesino a Campesino CaC. Se busca por medio de esta propuesta contribuir a su vez al empoderamiento de los usuarios a nivel local, buscando que los actores que lo implementan influyeran en el proceso de desarrollo económico territorial, con un enfoque agroecológico e intercultural de “nuevo tipo” que les permite contar con mejores condiciones para acceder a mercados locales de la región.

Propuesta Aplicativa “Enseñando - Aprendo”
Adquisición de competencias para la gestión de los actores que intervienen en la
implementación del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai

Componentes de la Competencia	Pasos	Niveles de Aprendizaje	Descripción
Conocimientos	(i) Aprender	Teórico	Adquisición del saber, conocimiento con fundamento
Habilidades	(ii) Comprender	Práctico	Saber hacer con sentido, recordar lo teórico y analizar
Actitudes	(iii) Decidir	Práctico con dominio de diferentes situaciones	Decidir en base a los criterios anteriores.
	(iv) Aplicar		Integración de lo anterior a la práctica aplicada a diferentes situaciones

Sobre la base del marco conceptual expuesto, los procesos de desarrollo de capacidades en la presente propuesta aplicativa buscarán incidir en el ejercicio de las funciones de los actores involucrados de la siguiente manera:

1. En el caso de los especialistas de las Unidades Territoriales, los procesos de desarrollo de capacidades se orientan a mejorar las funciones de capacitación, supervisión y de acompañamiento a los agentes que participan en las distintas etapas del ciclo del proyecto. Esto exige el manejo de instrumentos de seguimiento, procesos normativos, conocimientos técnicos relacionados a los objetivos del proyecto y a su capacidad para realizar asistencia técnica y acompañamiento efectivo en los agentes, quienes realizan la transferencia directa de conocimientos a los usuarios.
2. En el caso de los agentes y actores del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, está orientado para que las actividades de capacitación estén ligadas de manera sólida y consistente a metodologías de extensión rural aplicables al proceso de enseñanza-aprendizaje. Tanto los coordinadores de NEC, Yachachiq y asistentes técnicos, independiente de su formación y/o especialización, deben tener la capacidad de transferir sus conocimientos a los usuarios finales a través de técnicas e instrumentos adecuados al entorno y al público objetivo final. De manera particular, para el caso de

los Yachachiq, se promueve el marco conceptual orientador y el uso de herramientas y procedimientos que plantea la metodología de Campesino a Campesino CaC.

3. En el caso de los supervisores de proyectos de UGOE, las actividades de este plan están orientadas a fortalecer sus competencias principalmente en aspectos de enfoques del desarrollo y políticas sociales transversales y particularmente del sector, así como para el diseño de Proyectos e instrumentos de gestión, el seguimiento, supervisión y capacitación y evaluación de desempeño en la gestión de los proyectos

6.3 Justificación

Entre los desafíos planteados en los estudios revisados en el análisis de los indicadores de la presente investigación se observa que, está la necesidad de fortalecer las competencias del personal técnico de las Unidades Territoriales, de los agentes externos contratados por los Núcleos Ejecutores Centrales, en especial de los Yachachiq; así como mejorar los procesos de capacitación de los usuarios, sobre los aspectos técnico-productivos, sino también respecto de los alcances del programa, su funcionamiento, sus montos, sus condicionamientos y sus obligaciones ya que ha sido la limitación central identificada y más importante en este proceso.

Asimismo, hacer notar que la propuesta aplicativa responde a la ausencia de un documento de gestión o lineamiento que brinde un ordenamiento claro sobre los procesos de enseñanza aprendizaje que cada actor del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai debe asumir a fin de implementar una intervención en el distrito de forma exitosa.

En ese sentido, la propuesta aplicativa consiste en dotar al programa presupuestal de una estructura metodológica orientativa que facilite a los actores que implementan el programa de forma medible de competencias específicas que les permita ejercer su función a nivel organizativo, gestión administrativa y desarrollo tecnológico.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Fortalecer capacidades de los actores relacionados con la ejecución programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, considerando su rol y aporte específico, para favorecer el logro de

objetivos y resultados del producto 1: fortalecimiento de los sistemas de producción familiar en hogares rurales con economías de subsistencia del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai

6.4.2 Objetivos específicos

1. Establecer las actividades de capacitación a desarrollar por cada tipo de actor involucrado con el programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, considerando el ciclo del proyecto, sus funciones y responsabilidades en la planificación, gestión y control.
2. Monitorear y evaluar el proceso de implementación de las actividades de desarrollo de capacidades por tipo de actor para el buen desempeño de funciones y una adecuada implementación de proyectos.

6.5 Estrategia de intervención.

Las acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades se desarrollarán mediante la aplicación de cuatro procesos estratégicos centrales. El escalonamiento en la realización de los eventos de desarrollo de capacidades; la estandarización de conceptos, técnicas e instrumentos de desarrollo de capacidades; la participación y aporte de los propios profesionales de la Sede central y la medición del aprendizaje y retroalimentación permanente, tanto al interior de la institución, así como con terceras instituciones.

a. Proceso escalonado

Dado que el número personal del área de capacitación de UGOE es limitado para llevar a cabo todo el plan de capacitación de la UGOE, se establece como mecánica operativa la realización de eventos secuenciales que permita llegar desde la Sede Central hasta los usuarios. Este equipo organiza el diseño y la capacitación del Equipo de Supervisores de la UGOE, quienes, a su vez, implementan estas actividades con los supervisores de las UUTT. Dependiendo de los temas, los Supervisores UUTT realizan el proceso con Yachachiq, Representantes de los Núcleos o Usuarios. Sin embargo, en casos específicos, los supervisores y eventualmente el equipo de Desarrollo de capacidades podrán desarrollar actividades de capacitación directamente a los usuarios, con el apoyo de los equipos de las UT.

b. Proceso de estandarización

Se busca estandarizar los diseños metodológicos y procedimientos que permitan un nivel de uniformidad en la búsqueda de calidad pareja en la implementación. Conforme se desarrolle el ciclo programa Haku Wiñay/Noa Jayatai, el equipo de desarrollo de capacidades proveerá a los supervisores de diseños y herramientas a aplicar en cada caso, según el cronograma acordado.

c. Participación de profesionales de la UGOE en la auto capacitación

Se prevé que los profesionales de la UGOE aportarán con sus conocimientos y experiencia en actividades de auto capacitación desde sus propias especialidades, rescatando y potenciando las habilidades y conocimientos individuales a favor del fortalecimiento del equipo de trabajo.

d. Atención a la medición del aprendizaje y retroalimentación

Según los objetivos de los eventos a desarrollar, se incorporará el uso de herramientas para la medición del aprendizaje, distinguiendo aquellas habilidades que miden los conocimientos, (procedimientos, normas, requisitos, etc.), de medición de corto plazo, frente a habilidades que son desarrolladas por aproximaciones sucesivas, y actitudes, que requieren un tiempo mayor. En esta línea, la retroalimentación sobre los avances en el aprendizaje, serán parte importante de la estrategia de intervención.

6.6 Secuencia de actividades

La secuencia de actividades son las siguientes:

1. Análisis de necesidades de capacitación en relación con las funciones, productos y actividades a desarrollar por cada uno de los actores, para ser propuestas a su incorporación en normas; establecimiento de actividades, elaboración de materiales y herramientas de capacitación.
2. Diseño de actividades de capacitación, elaboración de materiales y herramientas, considerando los principios básicos de la educación de adultos.

3. Capacitación y supervisión de actividades de capacitación en campo, proponiendo retroalimentación específica.
4. Seguimiento y evaluación de las actividades de capacitación considerando el Plan de trabajo establecido y proponiendo mejoras específicas.
5. Promoción de espacios de aprendizaje, mediante el intercambio de experiencias entre pares, (Supervisores, Yachachiq, coordinadores, etc.).
6. Coordinación e intercambio de experiencias con organizaciones externas con potencial para aportar información, herramientas, técnicas o metodologías que sean de utilidad para el desarrollo de capacidades de los agentes del proyecto.

6.7 Fuentes de Financiamiento

Como se puede observar, la gran mayoría de actividades de capacitación para agentes provendrá de los presupuestos de los expedientes técnicos aprobados que incluyen pequeños montos para estas actividades. En el caso de la capacitación a los equipos de las Unidades territoriales y las municipalidades, se mantiene como fuente la Caja chica de la Unidad Territorial.

6.8 Matriz de competencias esperadas por actor

Están involucrados en este proceso los equipos técnicos de la Sede Central, como el personal de las Unidades Territoriales de FONCODES, los Representantes de los Núcleos Ejecutores Centrales-NEC, los Coordinadores del NEC y los Yachachiq, quienes requieren para el desarrollo de sus funciones, tener las capacidades que les permita asumir de manera eficaz sus responsabilidades contraídas y con ello contribuir al cumplimiento de las metas previstas. A continuación, se presentan las matrices de competencias e indicadores que deben alcanzar los actores de programa Haku Wiñay Noa Jayatai:

6.8.1 Projectista

AGENTE: PROYECTISTA		
FUNCIÓN CLAVE: Elabora el Expediente Técnico del proyecto, sobre la base de un Diagnóstico Rural Participativo-DRP, según la normatividad vigente y en los plazos previstos.		
COMPETENCIAS DESEABLES		CAPACITACION PREVISTA

¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
El Proyecto como parte de una política social de inclusión y desarrollo de capacidades.	Alinear las actividades de los proyectos dentro de las políticas y objetivos del Sector MIDIS	Respetuoso y responsable con el enfoque social del Proyecto.	1. Marco conceptual del programa presupuestal PP-0118	Que mantenga la ejecución del proyecto dentro de los lineamientos y objetivos del PP-0118 -2017.	<ul style="list-style-type: none"> ● Lineamientos MIDIS ● Papel de Foncodes, ● Naturaleza de un Programa Presupuestal
El Proyecto HW, componentes, lineamientos, presupuestos, actores.	Organiza el expediente según normas, formatos y tiempos establecidos.		2. El Proyecto HW, componentes, lineamientos, presupuestos, actores.	Que organice el proyecto según las normas, tiempos y formatos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ● El Proyecto HW-NH ● Objetivos ● Productos ● Actividades ● Actores, agentes ● Fases ● Presup. ● Papel del Projectista.
La elaboración del DRP, procedimientos, herramientas, evaluación	Organizar las actividades para priorizar necesidades específicas de los usuarios utilizando las herramientas propuestas.	Diligente, organizado y respetuoso en la relación con la comunidad y sus autoridades	3. El DRP, procedimientos, herramientas, evaluación	Que esté en condiciones de priorizar necesidades de los usuarios e incorporarlas en el Expediente técnico, según marco normativo y presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo ● Herramientas ● Fuentes primarias, secundarias ● Herramientas metodológicas ● Talleres ● Análisis / ● Evaluación del DRP
Cómo elaborar el Expediente técnico en el marco de la normativa y presupuestos vigentes.	Utilizar los formatos y lineamientos para organizar el análisis del DRP en la elaboración del proyecto.	Meticuloso y responsable	4. El Expediente técnico, actividades, productos, presupuestos, tiempos.	4. Que diseñe el expediente técnico, en base a necesidades de la población y cálculos acotados y reales.	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto por resultados. ● Producto 1 y 2, Actividades y sub actividades. ● Cálculo y distribución de presupuestos ● Recomendaciones específicas. ● Errores a evitar ● Evaluación, aprobación y compatibilidad.

6.8.2 El Organismo Representativo Del Núcleo Ejecutor - ORNE

ORNE / ÓRGANO REPRESENTATIVO DEL NÚCLEO EJECUTOR					
FUNCIÓN CLAVE: Participa en el proceso de ejecución del proyecto, pone a disposición terrenos con libre disponibilidad, apoya al NEC.					
COMPETENCIAS DESEABLES			CAPACITACIÓN		
¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
Lineamientos MIDIS y objetivos del programa PP-0118	Constatar que las actividades previstas responden a necesidades de los usuarios, según lineamientos.		1. Lineamientos MIDIS y objetivos del programa PP-0118	Que comprenda la naturaleza del proyecto dentro de los lineamientos y objetivos del programa presupuestal PP-0118	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos MIDIS • Papel de Foncodes • Naturaleza de un Programa Presupuestal
Las características de los Proyectos HW y el expediente técnico del NE, el papel del NEC y agentes involucrados.	Verificar que las actividades que se desarrollan respondan a las necesidades y condiciones establecidas.	Identificado con las necesidades de los usuarios	2. Las características de los Proyectos HW y el expediente técnico del NE, el papel del NEC y agentes involucrados.	Que comprenda la naturaleza del proyecto, sus procedimientos y el papel de la representación de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • El Proyecto HW-NJ • Objetivos, Productos/ Actividades, Actores, agentes/ Fases/ Presupuesto • Papel del Núcleo ejecutor.
Funciones y responsabilidades de los representantes del ORNE- del ORNEC.	Desarrollar sus funciones para contribuir a la ejecución del proyecto.	Participar con liderazgo asumiendo responsabilidad de representación.	3. Funciones y responsabilidades de los representantes del ORNE- del ORNEC.	Que se motiven a involucrarse activamente en la implementación del proyecto, según sus responsabilidades, representando a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal • Administración • Contrataciones • Adquisiciones • Vigilancia social • Reporte de avances
El proceso de compatibilidad.	Explicar la importancia del proceso a los usuarios	Comunicativo y motivador con los usuarios.	4. Procedimientos establecidos para determinar la compatibilidad del proyecto.	Que se involucre en el proceso para optimizar el proceso de compatibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la compatibilidad • Procedimientos • Productos • Herramientas • Tiempo previsto

					<ul style="list-style-type: none"> • Actores y responsabilidades.
Los agentes involucrados en el proyecto, y su aporte.	Verificar su actuación y apoyar sus actividades	Observador y participativo.	5. Los agentes involucrados en el proyecto, y su aporte.	Que reconozca las actividades y productos que deben ser alcanzadas por los diferentes agentes en los tiempos previstos en el POA.	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Tiempo de permanencia • Términos de referencia • Herramientas • Indicadores de avance • El Plan Operativo Anual.
El objetivo, procedimientos y responsabilidad en las rendiciones de cuentas	Analizar un procedimiento de rendición de cuentas y verificar su conformidad.	Analítico y minucioso	6. El objetivo, procedimientos y responsabilidad en las rendiciones de cuentas	Que ejerzan un control social efectivo sobre los recursos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Papel del Asistente Administrativo • Cómo participar en el proceso.
Funciones y responsabilidades de la Unidad territorial - y de la UGOE.	Colaborar con la supervisión UT- UGOE en la verificación de los avances y la atención a la solución de las dificultades que se presenten.	Participativo, colaborador y vigilante.	7. Funciones y responsabilidades de la Unidad territorial - y de la UGOE/ La visita de supervisión.	Que se relacionen productivamente con la supervisión buscando la mejor ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Rol y funciones del especialista de la UT • La capacitación y asistencia técnica • La supervisión • Herramientas • Medios de verificación • El papel del ORNE en la supervisión

6.8.3 Organismo Representativo Del Núcleo Ejecutor Central -ORNEC

ORNEC / ÓRGANO REPRESENTATIVO DEL NÚCLEO EJECUTOR CENTRAL					
FUNCIÓN CLAVE: contrata a los agentes del proyecto, administra y ejecuta el proyecto con apoyo técnico del Coordinador del Proyecto.					
COMPETENCIAS DESEABLES			CAPACITACIÓN A IMPLEMENTAR		
¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
Lineamientos MIDIS y objetivos del programa PP-0118	Constatar que las actividades previstas responden a necesidades de los usuarios, según lineamientos.		1. lineamientos MIDIS y objetivos del programa PP-0118	Que comprenda la naturaleza del proyecto dentro de los lineamientos y objetivos del programa presupuestal PP-0118	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos MIDIS • Papel de FONCODES • Naturaleza de un Programa Presupuestal
Las características de los Proyectos HW-NJ y el expediente técnico del NE, el papel del NEC y agentes involucrados.	Verificar que las actividades que se desarrollan respondan a las necesidades y condiciones establecidas.	Identificado con las necesidades de los usuarios	2. Las características de los Proyectos HW y el expediente técnico del NE, el papel del NEC y agentes involucrados.	Que comprendan la naturaleza del proyecto, sus procedimientos y el papel de la representación de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • El Proyecto HW-NH y sus características • Papel del Núcleo ejecutor / Del Núcleo Ejecutor Central.
Funciones y responsabilidades de los representantes del ORNE- del ORNEC.	Desarrollar sus funciones para contribuir a la ejecución del proyecto.	Participar con liderazgo asumiendo responsabilidad de representación.	3. Funciones y responsabilidades de los representantes del ORNE- del ORNEC.	Que se motiven a involucrarse activamente en la implementación del proyecto, según sus responsabilidades, representando a los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal Administración • Contrataciones • Adquisiciones • Vigilancia social • Reporte avances
Las Guías de elaboración e implementación de proyectos PP 0118-2017	Reconocer las partes y contenidos de la Guía para consultar cuando sea necesario.	Mantener la ejecución del Proyecto en un marco establecido para favorecer su implementación.	4. La guía de implementación de proyectos PP 0118-2017	Que sepan consultar un documento orientador sobre la normatividad en la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos normados en el documento • Objetivos • Aspectos de diseño del expediente. Técnico.
El expediente técnico / Fases/ características / Tecnologías / Productos / presupuesto / cronograma / herramientas /	Ubicar en el expediente técnico información pertinente para la gestión del proyecto, así como la		5. El expediente técnico como herramienta principal del proyecto y los agentes y actores involucrados	Que reconozcan los productos y actividades a desarrollar con los presupuestos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Características, fases • Tecnologías a implementar y logros por fase • Negocios • Vivienda saludable

agentes y actores involucrados / POA	contratación y seguimiento de los agentes a contratar.			y la participación de los agentes involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Educación financiera • Presupuesto y cronograma • POA / Agentes.
Las características y contenidos del Plan operativo anual del Proyecto.	Verificar la ejecución de las actividades en los tiempos establecidos y organizar sus ajustes cuando sea necesario.	Orientado al cumplimiento o oportuno de las actividades, según responsabilidades, responsable en el ajuste de actividades.	6. Características del Plan Operativo anual, responsabilidades y ajustes.	Que el ORNEC organice las actividades del proyecto de manera secuencial y ordenada, afinando el PO si fuera necesario.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de actividades según calendario agrícola • Participación de actores • Medición de avances / fases de las tecnologías y actividades.
Procedimientos y normas para las adquisiciones en el proyecto, selección de proveedores.	Participar en procesos de adquisiciones en base a la normativa vigente.	Transparente, honesto, respetuoso de la normatividad.	7. Procedimientos y normas para las adquisiciones en el proyecto, selección de proveedores.	Está en condiciones de participar en los procesos de adquisiciones, de manera transparente, cuidando los recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> • Consideraciones y criterios • Requerimiento y aprobación • Convocatoria, Recepción, comparación, cancelación. Almacén y distribución.
Organización y contenidos del reporte de avance físico y financiero del proyecto, según POA.	Involucrarse en la organización y elaboración del reporte de avance mensual del proyecto.	Considera las actividades establecidas en el expediente técnico por cada módulo.	8. Procedimientos y contenidos del reporte físico y financiero mensual del proyecto	Comprende el reporte del avance del proyecto y se involucra en su elaboración y presentación oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza y objetivos del reporte • Herramientas a utilizar • Procedimientos
El objetivo, procedimientos y responsabilidad en las rendiciones de cuentas	Leer y analizar un reporte de rendición de cuentas, según lo previsto en el POA.	Analítico y minucioso	9. El objetivo, procedimientos y responsabilidad en las rendiciones de cuentas	Que ejerzan un control social efectivo sobre los recursos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Condiciones • Responsabilidades de los involucrados. • Recomendaciones.
Procedimientos y aspectos técnicos para la implementación de viviendas saludables.	Verificar que la implementación de las viviendas saludables sea homogénea y oportuna	Reconoce el valor de la vivienda saludable en el desarrollo y bienestar de las familias usuarias.	10. Objetivos, procedimientos y herramientas para implementar vivienda saludable en HW.	Que estén en condiciones de verificar la adecuada implementación de la vivienda saludable.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Responsables • Presupuestos • Procedimientos: Convocatoria / Pre- selección / Premiación / Cronograma /
Objetivos, normatividad y procedimientos para la implementación	Participar en la implementación de los NRI		11. Los negocios rurales inclusivos, objetivos,	Que estén en condiciones de participar en los procesos de	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Lanzamiento • Preparación • Premiación

n de Emprendimientos Rurales Inclusivos			herramientas y procedimientos.	implementación de los ERI.	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación ● Presupuestos ● Condiciones ● Cronograma
Objetivos, normatividad y herramientas de la Educación financiera	Verificar que la Educación Financiera se implemente según lo establecido	Atento a la calidad de la implementación.	12. La educación financiera en el proyecto HW-NJ.	Que estén en condiciones de acompañar los procesos de EF.	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos. ● Organización ● Papel del FF, del Yachachiq. ● Registro y reporte de avances ● Presupuesto y Cronograma.
Objetivos, normativa y herramientas para la liquidación de los proyectos.	Informarse y participar en los reportes de liquidación trimestral y final.	Responsable y meticuroso	13. Objetivos, normativa y herramientas para la liquidación de los proyectos.	Que esté en condiciones de participar activamente en los reportes de liquidación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo. ● Procedimientos ● Responsabilidades de involucrados ● Liquidación trimestral y final.

6.8.4 Coordinador Del NEC

AGENTE: COORDINADOR					
FUNCIÓN CLAVE: Gestión técnica y administrativa del Proyecto, en coordinación con el Órgano Representativo del Núcleo Ejecutor Central (ORNEC), de acuerdo al expediente técnico aprobado.					
COMPETENCIAS DESEABLES			CAPACITACIÓN A IMPLEMENTAR		
¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
Lineamientos MIDIS y objetivos del programa PP-0118	Alinear las actividades de los proyectos dentro de las políticas y objetivos del PP 0118-2017	Mantener un enfoque social de desarrollo rural	1. Marco conceptual del programa presupuestal PP-0118	Que mantenga la ejecución del proyecto dentro de los lineamientos y objetivos del PP 0118 -2017	<ul style="list-style-type: none"> ● Lineamientos MIDIS ● Papel de FONCODES ● Naturaleza de un Programa Presupuestal
La GUIA de implementación de proyectos PP 0118-2017	Consultar la Guía y normatividad relacionada, de manera permanente	Estricto en la aplicación de la GUIA de Ejecución y la normatividad relacionada	2. La GUIA de implementación de proyectos PP 0118-2017	Que conozca la normativa para la implementación de los proyectos y la consulte permanentemente	<ul style="list-style-type: none"> ● Concepto de desarrollo de capacidades ● Objetivo ● Contenidos ● Organización del Alcance.
La normativa de FONCODES para la ejecución de los proyectos HW-NJ, productos y	Orientar y hacer cumplir responsabilidades de los agentes externos y miembros del ORNEC	Analítico y objetivo para medir desempeño real contra lo deseable	3. Responsabilidades del NEC, Agentes Externos. Herramientas	Que conozca la normativa para la implementación de los proyectos y la consulte	<ul style="list-style-type: none"> ● Funciones y responsabilidad por agente ● Herramientas ● Productos y medición de avances.

actores involucrados.			de reporte de actividades	permanentemente	
Características, productos, presupuestos, cronogramas y herramientas del expediente técnico, personal involucrado	Explicar a ORNE, ORNEC, y agentes del proyecto, las características del proyecto y las responsabilidades de cada uno	Ordenado, buen comunicador	4. El expediente técnico como herramienta principal del proyecto y los agentes y actores involucrados	Que comprenda la organización de las actividades en el tiempo, los indicadores y los actores y agentes involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Actividades y subactividades • Periodo / papel del ORNE-ORNEC • Costos – Actividades Presupuestos • Actores • POA
Objetivo y procedimientos específicos para el proceso de compatibilidad	Organizar y ejecutar el proceso de compatibilidad con los Yachachiq. Redactar informe técnico de compatibilidad.	Orienta y dirige a los Yachachiq. Prevé riesgos	5. El proceso de compatibilidad en la ejecución de los proyectos	Que los Coordinadores lleven a cabo un proceso de verificación y ajustes del proyecto antes de su implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Verificación de usuarios • Consistencia diseño técnico • Calidad del presupuesto • Programación física y financiera.
Cómo establecer las necesidades de capacitación de los Yachachiq y organizar un Plan anual de capacitación.	Un diagnóstico simple de necesidades de capacitación. Un Plan de capacitación para el año 1.	Objetivo y oportuno.	6. Diagnóstico y plan de capacitación para el Yachachiq productivo	Que esté en condiciones de organizar y verificar la capacitación del Yachachiq.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo, • Herramienta para establecer necesidades de capacitación • Planificación de la capacitación • Recomendaciones
Cómo organizar las actividades del proyecto un Plan operativo anual	Organizar Plan Operativo anual y establecer responsabilidades y metas en los Yachachiq. Uso del Cuaderno de campo.	Organizado y orientado en el tiempo. Comunicarse con claridad con ORNEC y agentes.	7. El Plan Operativo anual	Que el Coordinador organice las actividades de la fase 1 considerando el aporte de los Yachachiq, según el Exp. Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Presupuesto • Programación de actividades • Evaluación • Ajustes, adendas.
Reportar los avances físico y financiero del proyecto	Organizar y elaborar el reporte de avance mensual	Considera las actividades establecidas en el expediente técnico por cada módulo.	8. Reporte físico y financiero mensual	Está en condiciones de reportar el avance del proyecto correcta y oportunamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo • Informe mensual Avance físico • Reporte financiero • Pre- liquidación trimestral
Procedimientos y normas para las adquisiciones en el proyecto, selección de proveedores,	Conducir procesos de adquisiciones en base a la normativa vigente.	Transparente, honesto, respetuoso de la normatividad.	9. Adquisiciones y rendición de cuentas.	Está en condiciones de realizar adquisiciones según normativa y rendir cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de retiro de fondos. • Restricciones • Entrega de bienes • Comprobantes de pago

rendición de cuentas.				oportunamente	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesto gastos • Cuenta ahorros.
La metodología Campesino a Campesino	Verificar que Yachachiq y AT utilizan la metodología en sus actividades cotidianas.	Observador y comunicador.	10. La metodología de campesino a campesino	Que comprenda aspectos conceptuales y metodológicos para verificar su implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Principios • Metodología • Materiales • Herramientas • Medición del aprendizaje
Procedimientos y aspectos técnicos para la implementación de viviendas saludables.	Orientar las actividades de los Yachachiq para la implementación de las viviendas saludables	Reconoce el valor de la vivienda saludable en el desarrollo y bienestar de las familias usuarias.	11. Objetivos, procedimientos y herramientas para implementar vivienda saludable en HW.	Que estén en condiciones de organizar y acompañar las actividades de vivienda saludable.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Responsables • Ejes • Presupuestos • Concurso • Características • Condiciones • Cocina mejorada.
Objetivos, normatividad y procedimientos para la implementación de Emprendimientos Rurales Inclusivos	Orientar y conducir la promoción e implementación de los procesos	Claro y convincente.	12. Los negocios rurales inclusivos, objetivos, herramientas y procedimientos.	Que estén en condiciones de dirigir y acompañar los procesos de implementación ERI.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Promoción • Concurso-bases • Grupos interés • Elaborac. Perfil • Calificación • Implementación
Objetivos, normatividad y herramientas de la Educación financiera	Verificar que el Facilitador Financiero y el Yachachiq financiero cumplan las actividades bajo su responsabilidad.	Interesado en el tema y orientador.	13. La educación financiera en el proyecto HW	Que estén en condiciones de dirigir y acompañar los Educación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Agentes-responsabilidades • Metodología de trabajo. • Herramientas • Metas y reporte de avance • Evaluación
La aplicación del módulo del “Sistema de Gestión de Proyectos - SGP”, Seguimiento a la Ejecución de proyectos (SEJPRO)	Registrar información de calidad y en el momento oportuno.	Ordenado y diligente.	14. Uso del SEJPRO para el ingreso y actualización de información	Que registre periódicamente información relevante del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Procedimientos • Data a ingresar • Periodicidad • Herramientas • Ejercicios prácticos
Objetivos, normatividad y herramientas para la rendición de cuentas y liquidación de los proyectos.	Verificar las actividades del Asistente Administrativo, la organización y presentación de los reportes de liquidación.	Responsable y meticuloso	15. Objetivos, normatividad y herramientas para la liquidación de los proyectos.	Que esté en condiciones de rendir cuentas y presentar la documentación pertinente y oportuna para liquidar los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Procedimientos • Consideraciones • Cronogramas • Recomendaciones

6.8.5 El Yachachiq

AGENTE: YACHACHIQ PRODUCTIVO					
FUNCIÓN CLAVE: Desarrolla actividades de asistencia técnica con los usuarios del proyecto para el fortalecimiento de los usuarios en las tecnologías y actividades que implementa el proyecto.					
COMPETENCIAS DESEABLES			CAPACITACIÓN A IMPLEMENTAR		
¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
Lineamientos MIDIS	Explicar los lineamientos MIDIS de forma simple y breve.	Se reconoce como parte "activa" de una política de inclusión social del estado.	Estrategia Incluir para Crecer	Que ubique las actividades del proyecto como parte de las estrategias de inclusión social del MIDIS	<ul style="list-style-type: none"> MIDIS Estrategia Incluir para crecer Objetivos Programas Sociales FONCODES
Lineamientos del PP0118	Explicar el proyecto HW/NJ, sus objetivos, productos, actores y resultados esperados.	Asume su "rol estratégico" en la implementación del proyecto HW/NJ	Marco conceptual del programa presupuestal PP-0118	Que oriente sus actividades en base a productos específicos orientados a resultados	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Resultados Productos Metas Tiempo Población objetivo, otros
El expediente técnico del proyecto	Comprender el expediente técnico	Orientado a la calidad y oportunidad de sus acciones	Estructura y contenidos del expediente técnico del NEC	Que asuma su rol estratégico en el fortalecimiento de capacidades de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Estructura DRP Tecnologías prioritizadas Criterios técnicos Cronograma de ejecución informe de compatibilidad,
Funciones e instrumentos de seguimiento a usuarios	Explicar sus funciones y manejar los instrumentos de seguimiento a usuarios.	Reconoce la importancia de hacer seguimiento a las actividades e informar avances y dificultades.	1. Funciones del Yachachiq Instrumentos de seguimiento del Yachachiq 2. Elaboración de 3. informes mensuales	Que desarrolle sus funciones utilizando los instrumentos de seguimiento del HW/NJ	<ul style="list-style-type: none"> Guía de ejecución HW/NJ Plan predial. Cuaderno de campo. Ficha de seguimiento. Plan de actividades. Informes, otros.
La metodología Campesino a Campesino	<ul style="list-style-type: none"> Manejar metodología CaC Producir o utilizar materiales educativos 	Proactivo, innovador creativo y respetuoso de los conocimientos y experiencias de los usuarios.	Metodología CAC en el proyecto HW/NJ	Que asuma los principios, metodología y técnicas CaC para la enseñanza - aprendizaje de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Metodología CaC Principales técnicas Materiales de capacitación. Recursos HW/NJ, Estrategias de acompañamiento y AT Casuística y

					recomendaciones
Implementación de las tecnologías productivas del expediente técnico (producto 1)	Explica los criterios técnicos de las tecnologías productivas que se implementarán en el proyecto.	Muestra compromiso con usuarios para que adopten mejores prácticas tecnológicas.	1. Criterios técnicos de las tecnologías productivas. 2. Metodologías de transferencia tecnológica al usuario.	1. Conocen criterios técnicos de las tecnologías productivas. 2. Utilizan estrategias de transferencia tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías programadas en el expediente técnico • Metodologías CaC para la transferencia tecnológica.
Implementación de las tecnologías de viviendas saludables del proyecto HW/NJ (producto 1)	Explica los criterios técnicos de las tecnologías de viviendas saludables que se implementarán en el proyecto.	Muestra compromiso con usuarios para que adopten mejores prácticas tecnológicas.	1. Criterios técnicos de las tecnologías de vivienda saludable 2. Metodologías de transferencia tecnológica al usuario.	1. Conocen criterios técnicos de las tecnologías de vivienda saludable 2. Utilizan estrategias de transferencia tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías programadas en el expediente técnico • Metodologías CaC para la transferencia tecnológica.
Implementación de los Emprendimientos Rurales Inclusivos (producto 2)	Implementa la Caja de Herramientas de ERI	Reconoce la importancia de promover negocios locales en el distrito	Caja de herramientas ERI	Manejar la caja de herramientas de ERI	<ul style="list-style-type: none"> • Caja de herramientas: (Actores, responsabilidades, grupos de interés, CLAR, perfil de negocio, concurso ERI) • Casuística • Acompañamiento.

6.8.6 El Asistente Administrativo

ASITENTE ADMINISTRATIVO					
FUNCION CLAVE: Aliado estratégico principal del Proyecto HW-NJ, participa aportando al presupuesto, revisando la documentación financiera mensual y trimestral, y las preliquidaciones de proyectos.					
COMPETENCIAS DESEABLES			CAPACITACIÓN		
¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
Lineamientos MIDIS	Explicar los lineamientos MIDIS de forma simple y breve.	Se reconoce como parte "activa" de una política de inclusión social del estado.	Estrategia Incluir para Crecer	1.-Transferir lineamientos del MIDIS 2.- Ubicar a FONCODES como programa social del MIDIS	<ul style="list-style-type: none"> • MIDIS • Estrategia Incluir para crecer • Objetivos Sociales • Programas Sociales • FONCODES
Lineamientos del PP0118, (productos, resultados, tiempos de ejecución, actores, población objetivo, otros)	Explicar el proyecto HW/NJ, sus objetivos, productos, actores y resultados esperados.	Se asume el compromiso "activo" en la implementación del proyecto HW/NJ	Marco conceptual del programa presupuestal PP-0118	Transferir lineamientos sobre el PP-0118	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Resultados • Productos • Metas • Tiempo • Población objetivo, otros
Vincularse de forma activa en apoyo al proyecto HW/NJ	Reconocer en el proyecto HW/NJ su importancia para el desarrollo local	Informes trimestrales de avance y rendición de cuentas del NEC	Mantener informado al Gobierno local de las actividades implementadas	Mantener informado al Gobierno local de las actividades implementadas	Informes trimestrales
Funciones e instrumentos de seguimiento a utilizar	Manejar sus funciones y los instrumentos administrativos	Se muestra proactivo y colaborativo en las actividades que englobe el del proyecto HW/NJ	1.- Funciones del Asistente administrativo 2.- Instrumentos de seguimiento del Asistente administrativo 3.- Registro de información y elaboración de informes	Manejar las funciones e instrumentos administrativos en la ejecución del proyecto HW/NJ	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades Administrativas y financieras • El Plan de adquisiciones • Cronogramas por producto • Preliquidaciones • El informe mensual / final.

Aplicativos de registro y Seguimiento de proyectos (SGP/MECP/SEJPRO)	1. Maneja del SGP 2. Manejo del SEJPRO 3. Manejo del MECP	Reconoce la importancia del seguimiento de las actividades en el sistema y muestra interés en aprender el software y en su registro oportuno.	1. SGP 2. SEJPRO 3. MECP	Manejar adecuadamente los aplicativos de registro y seguimiento del proyecto HW/NJ	<ul style="list-style-type: none"> • SGP • SEJPRO • MECP
---	---	---	--------------------------------	--	---

6.8.7 Las Unidades Territoriales

UNIDAD TERRITORIAL					
FUNCIÓN CLAVE: Supervisar las actividades técnicas y administrativas del Plan Operativo del NEC, los expedientes técnicos y la implementación en territorio.					
COMPETENCIAS DESEABLES			CAPACITACIÓN A IMPLEMENTAR		
¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
Lineamientos MIDIS	Explicar los lineamientos MIDIS de forma simple y breve.	Se reconoce como parte "activa" de una política de inclusión social del estado.	Estrategia Incluir para Crecer	Que reconozca la política de inclusión social del MIDIS y ubique el proyecto HW-NJ en este marco.	<ul style="list-style-type: none"> • MIDIS • Estrategia Incluir para crecer • Objetivos Sociales • FONCODES
Lineamientos del PP0118, (productos, resultados, tiempos de ejecución, actores, población objetivo, otros)	Explicar el proyecto HW/NJ, sus objetivos, productos, actores y resultados esperados.	Asume el compromiso "activo" en la implementación del proyecto HW/NJ	Marco conceptual del programa presupuestal PP-0118	Que esté en condiciones de transferir lineamientos sobre el PP-0118	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Resultados • Productos • Metas • Tiempo • Población objetivo, otros

Guía de elaboración de proyectos HW/NJ	Utilizar la Guía y para supervisar la elaboración del expediente técnico	Reconoce la importancia del manejo de la guía como documento de referencia para la labor de campo y administrativa	Guía de elaboración del proyecto HW/NJ	Que esté en condiciones de transferir lineamientos sobre la Guía de elaboración proyecto HW/NJ	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo, procedimientos y herramientas para la elaboración del DRP. • Contenidos, presupuestos, costos y cronogramas para el expediente técnico, entre otros.
El expediente técnico del proyecto	Utilizar el expediente técnico como instrumento de supervisión de avances de metas del proyecto HW/NJ	Comprende la importancia del expediente técnico y de su aplicación en campo.	Estructura y contenidos del expediente técnico del NEC	Que oriente sus actividades de supervisión sobre la base del expediente técnico del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • DRP • Tecnologías priorizadas • Criterios técnicos • Cronograma de ejecución • informe de compatibilidad • Otros, etc.
Guía de ejecución de proyectos HW/NJ	Utilizar la Guía y para supervisar la ejecución del proyecto	Valora la normatividad que facilita el orden y oportunidad de las actividades establecidas en el exp. Técnico.	Guía de ejecución del proyecto HW/NJ	Que esté en condiciones de transferir lineamientos sobre la Guía de ejecución proyecto HW/NJ	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Convenios. • Selección y contratos de agentes • Gestión operativa de los proyectos, • informes mensuales, trimestrales, • Preliquidaciones • Otros
La metodología Campesino a Campesino	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar las metodologías CaC • Producir materiales educativos y/o usa materiales educativos del proyecto HW/NJ 	Se muestra pro activo en el uso de metodologías de CaC (innova, reproduce, explica, etc.)	Metodología CAC en el proyecto HW/NJ	Que esté en condiciones de utilizar conceptos, técnicas y metodologías CaC para la enseñanza - aprendizaje de agentes y usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • La Metodología CaC • Principales técnicas • Materiales de capacitación. • Recursos HW/NJ, • Estrategias de acompañamiento y asistencia

					técnica a usuarios • Casuística y recomendaciones.
Procedimiento de conformación de NEC	Manejar los criterios organizativos y procedimientos para la conformación de los NE	Reconoce al NEC como actor clave en el proceso de empoderamiento territorial y para la adecuada implementación de los proyectos.	Conformación de NEC	Que conformados NEC adecuadamente	• Objetivos, • Procesos organizativos • Coordinaciones, otros.
Herramientas de supervisión y evaluación de desempeño	Manejar las fichas de supervisión de campo	Reconoce la importancia de la supervisión en campo del proyecto HW/NJ	Fichas de supervisión	Que utilice adecuadamente las Fichas de supervisión de campo	Fichas de supervisión
Proceso de preliquidaciones y elaboración de Adendas-	Realizar un adecuado proceso de revisión de liquidaciones	Reconoce la importancia de la revisión documentaria, administrativa y, manejo de recursos públicos	Preliquidaciones y liquidaciones	Que oriente adecuadamente sobre el proceso y condiciones de la liquidación de los proyectos.	• Guía de liquidaciones de proyecto. • Casuística
Estrategias de articulación territorial	Generar estrategias para el desarrollo de sinergias institucionales en el espacio local	Proactivo y comprometido con articular esfuerzos que beneficien al usuario final del proyecto HW/NJ	Pautas de acción para el establecimiento de sinergias de empoderamiento territorial del proyecto HW/NJ1	Que asuma una visión de articulación territorial para mejorar el impacto del proyecto HW/NJ	1. Desarrollo territorial 2. Mapa de actores locales 3. Actividades desarticulación potenciales
Implementación de las tecnologías productivas del proyecto HW/NJ (producto 1)	Manejar y explicar los criterios técnicos de las tecnologías productivas que se implementarán en el proyecto.	Muestra compromiso con los agentes y usuarios del proyecto para la adopción de las prácticas tecnológicas	Criterios técnicos, Metodología de transferencia tecnológica al usuario	Que supervise el proyecto manejando criterios técnicos de las tecnologías productivas y las estrategias de transferencia	• Tecnologías programadas en el expediente técnico • Metodologías CaC para la transferencia tecnológica • Ficha de supervisión
Implementación de las tecnologías de viviendas	Manejar y saber explicar los criterios técnicos de las	Muestran su compromiso con los agentes y usuarios del	1. Criterios técnicos de las tecnologías	Que supervise el proyecto manejando	• Tecnologías programadas en el expediente

saludables del proyecto HW/NJ (producto 1)	tecnologías de viviendas saludables que se implementarán en el proyecto.	proyecto para la adopción de las prácticas tecnológicas	de vivienda saludable 2. Metodologías de transferencia tecnológica al agente 3. Metodologías de transferencia tecnológica al usuario	criterios técnicos de las tecnologías de vivienda saludable y las estrategias de transferencia	técnico • Metodologías CaC para la transferencia tecnológica • Ficha de supervisión
Caja de Herramientas de los Emprendimientos Rurales Inclusivos (producto 2)	Conoce y explica el proceso de organización de los ERI (Sensibilización, registro del perfil de negocio, apoyo a grupos de interés, participación en la organización del concurso, otros)	Se motiva a orientar y apoyar la implementación de ERI, capacitando y supervisando.	Caja de herramientas ERI	Que capacite y oriente a los agentes involucrados respecto a procedimientos, para los NRI y que supervise sobre la base de la normatividad.	• Caja de herramientas: (Actores, responsabilidades, grupos de interés, CLAR, perfil de negocio, concurso ERI) • Casuística • Fichas de supervisión
Caja de herramientas de Fomento de Capacidades financieras (producto 2)	Explica los contenidos de la Caja de Herramienta y los módulos educativos adjuntos	Reconoce y se siente motivado con sacar adelante las actividades de FCF.	1.Caja de herramientas 2. Módulos educativos 3. Estrategias de transferencia de contenidos a usuarios	1. Manejar la caja de herramientas de FCF 2. Manejar las estrategias de transferencia de contenidos a los agentes y usuarios 3. Manejo de la ficha de supervisión	• Caja de Herramientas FCF • Módulos educativos. • Metodologías de transferencia de contenidos. • Ficha de supervisión
Aplicativos de registro y Seguimiento de proyectos (SGP/MECP/ SEJPRO)	1. Maneja del SGP 2. Manejo del SEJPRO 3. Manejo del MECP	Reconoce la importancia del seguimiento de las actividades en el sistema y muestra interés en aprender el software y en su registro oportuno.	1. SGP 2. SEJPRO 3. MECP	Que maneje adecuadamente los aplicativos de registro y seguimiento del proyecto HW/NJ	• SGP • SEJPRO • MECP

6.8.8 Las Municipalidades

MUNICIPALIDAD					
<p>FUNCIÓN CLAVE: Aliado estratégico principal del Proyecto HW-NJ, participa aportando al presupuesto, fiscalizando, y se prevé asuma el modelo del Proyecto a su culminación, de cara a su sostenibilidad.</p> <p>Necesidades de mejoras priorizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de la participación e involucramiento en la ejecución del proyecto. • Mejorar oportunidad y cantidad del aporte económico al proyecto 					
COMPETENCIAS DESEABLES			CAPACITACIÓN A DESARROLLAR		
¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
Lineamientos MIDIS	Orientar la actuación de la municipalidad en apoyo de un programa social.	Se reconoce como parte "activa" de una política de inclusión social del estado.	Estrategia Incluir para Crecer	Que se involucre se reconozca su papel como socio de una política social del MIDIS	<ul style="list-style-type: none"> • MIDIS • Estrategia Incluir para crecer • Objetivos • Programas Sociales • FONCODES
Lineamientos del PP0118, (productos, resultados, tiempos de ejecución, actores, población objetivo, otros)	Reconocer en el proyecto HW/NJ su importancia para el desarrollo local	Se asume el compromiso "activo" en la implementación del proyecto HW/NJ	Marco conceptual del programa presupuestal PP-0118	Que se conozca el proyecto HW – NJ PP-0118-2017 y los aportes concretos de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Resultados • Productos • Metas • Tiempo • Población objetivo, otros
Procesos, Hitos, metas, indicadores y presupuestos del Proyecto HW-NJ	Reconocer en el proyecto HW/NJ aspectos concretos para medir su implementación	Aportar oportunamente y colaborar en la fiscalización del proyecto.	Medición de avances del Proyecto y aporte de la municipalidad	Que se involucre en los avances y medición de logros del proyecto desde una labor de apoyo y fiscalización.	Procesos, Hitos, metas, indicadores y presupuestos informes trimestrales

6.8.9 Supervisor

5.1. SUPERVISOR UGOE

FUNCION CLAVE: Supervisar acciones de control y seguimiento a actividades técnicas y administrativas contenidas del PO - NEC, Exp. técnico y documentos normativos de Foncodes

COMPETENCIAS DESEABLES			CAPACITACION PREVISTA		
¿Qué debería conocer?	¿Qué debería aprender a hacer?	¿Cómo debería aprender a ser?	TEMA PRINCIPAL	OBJETIVO	CONTENIDOS
1. Herramientas de análisis económico-financiero de los proyectos HW	Comparar Herramienta de análisis costo beneficio y análisis costo efectividad	Objetivo y analítico	1. Análisis costo efectividad vs. Análisis costo beneficio en proyectos HW-NJ	Que se homogenice la supervisión del análisis económico de los proyectos HW-NJ.	Conceptos principales – cálculos y procedimientos- Ejemplos prácticos.
2. Gestión básica de Negocios Rurales	Distinguir las principales habilidades y herramientas que debe manejar ERI.	Verificar el aprendizaje de los usuarios en aspectos de gestión del negocio.	2. Principales conceptos y herramientas para el manejo de una microempresa rural.	Que se homogenice el conocimiento sobre Gestión de Negocios Rurales en la supervisión en campo.	Principios básicos. Costo de producción y precio /sondeo de mercado/ Plan de producción/ Registros ingresos y egresos.
3. Conceptos y herramientas para verificar el aprendizaje en usuarios.	Manejar herramientas para verificar el nuevo conocimiento adquirido	Observador	3. Conceptos y herramientas para medir el aprendizaje en adultos	Que se homogenice el conocimiento sobre medición del aprendizaje como producto de las actividades de capacitación HW-NJ.	Conceptos / indicadores, procedimientos / herramientas.
4. Enfoques de género, interculturalidad en la implementación de los proyectos HW- NJ.	Verificar en las herramientas, procedimientos y actitudes de los actores, la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad	Respetuoso y motivado por la observancia de los enfoques del proyecto	4. Cómo incorporar los enfoques de género, e interculturalidad en la implementación de los proyectos.	Que se homogenice la verificación de la implementación de los enfoques de género, interculturalidad en la implementación de los proyectos.	Conceptos – Principios – Indicadores de Género e interculturalidad en los proyectos HW NJ.

5. Manejo de ecosistemas en zonas de selva	Adaptar el Proyecto sobre la base de la cultura y condiciones de la selva	Responder a cultura y hábitat específico	Características y hábitos de vida a considerar en el Proyecto Noa Jayatai	Que se adapte el Proyecto sobre la base de la cultura y condiciones de la selva	Relación del poblador con el bosque, hábitos de cultivos y crianzas, análisis de tecnologías a adoptar.
---	---	--	---	---	---



Bibliografía

1. Andragogía, el aprendizaje de los adultos (2001). Knowless, Malcom. Swanson Richard A. Editorial: Universidad Iberoamericana. MÉXICO.
2. Alburquerque, Francisco (2004). El enfoque del Desarrollo Económico Local. Buenos Aires.
3. De Campesino a Campesino. Construyendo Procesos (2006). Pan Para el Mundo Grupo continental Latinoamérica y Caribe – Abril.
4. El Desarrollo Territorial. Enfoque, Contenido Y Políticas. Francisco Alburquerque y Sergio Pérez Rozzi.
5. FAO (2016). La articulación entre programas de desarrollo agropecuario y protección social: Estudio de caso en Perú. Consulta: 06 de junio del 2017. <http://www.fao.org/3/a-i5418s.pdf>
6. FAO. (2006). Seguridad alimentaria. Informe de políticas. 2006 N° 2. Consulta 12 de noviembre de 2017. ftp://ftp.fao.org/es/esa/policybriefs/pb_02_es.pdf
7. FAO (2008) Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional en Territorios Sociales Gestión territorial con participación ciudadana. Carmen Reynaldo Treminio. Santiago, Chile. (Pág. 42).
8. FORD FOUNDATION (2016): Preservación de la esencia, adaptación para el alcance: Lecciones tempranas de las implementaciones a gran escala del modelo de graduación. Estudio de Caso. Lucy Conger, Lima – Perú.
9. GRUPO DE ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO GRADE (2016). Combinando protección social con generación de oportunidades económicas”. Una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay. Javier Escobal, Lima Perú

10. Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de adultos (2010). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO. Edición original: Global Report on Adult Learning and Education, Hamburg: UIL.
11. MIDIS-FONCODES, Unidad Gerencial de Fomento del Desarrollo Productivo. (2012). *“Mi chacra emprendedora Haku Wiñay” - Justificación técnica*. Lima - Perú.
12. MIDIS-FONCODES (2012). *Cartilla de orientación El ABC del Proyecto “Mi chacra emprendedora” Haku Wiñay*. Lima – Perú.
13. MINAGRI (2012) Decreto Supremo N.º 102-2012-PCM que aprueba el Reglamento de la Ley N°30355, Ley de Promoción y desarrollo de la Agricultura Familiar, y crea la Comisión Multisectorial de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar.
14. MIDIS - FONCODES (2013). *Reporte de seguimiento al Proyecto de Desarrollo Productivo “Haku Wiñay”*. Lima – Perú.
15. MIDIS - FONCODES (2014). Resolución de Dirección Ejecutiva Guía N.º 2-2014-FONCODES/UGOE. Guía de Ejecución de Proyectos de Desarrollo Productivos del Programa Presupuestal “Acceso a Hogares Rurales con economías de Subsistencia a Mercados Locales” Haku Wiñay.
16. MIDIS - FONCODES (2016) - Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos “Haku Wiñay/Noa Jayatai”, Lima – Perú
17. Grupo ETC Andes (2016). *Estudio de sistematización de la experiencia de la ejecución de proyectos “Haku Wiñay / Noa Jayatai”*. Lima – Perú.
18. MIDIS-FONCODES (2016). Resumen Ejecutivo. Plan Operativo Institucional 2017: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Lima.
19. MIDIS-FONCODES (2017). Memorando N.º 049-2016-MIDIS-FONCODES/UPP. Programa Presupuestal 0118. Anexo N° 2: Contenidos mínimos de un programa Presupuestal. Año Fiscal 2017.
20. MIDIS-FONCODES (2016). *Lineamiento para implementar los proyectos «Haku Wiñay/ Noa Jayatai» en el programa presupuestal 0118*. Lima – Perú.

21. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS – MEF (2016). Unidad de Coordinación de Préstamos Sectoriales – UCPS. Consultoría: “Estudio integral de procesos operativos del programa social FONCODES en el ámbito Haku Wiñay”. Banco Mundial.
22. MIDIS (2016). Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE). Estudio de evaluación de resultados del programa Haku Wiñay/Noa Jayatai.
23. MIDIS-FONCODES (2017). Resolución de Dirección Ejecutiva Guía N. ° 9. Elaboración y aprobación de Proyectos Productivos del Programa Presupuestal 0118 “Acceso a Hogares Rurales con economías de Subsistencia a Mercados Locales” Haku Wiñay/Noa Jayatai. FONCODES (2017).
24. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS – MEF (2018): Evaluación de diseño y ejecución presupuestal de: programas presupuestales PP 0118 “Acceso a hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales” y PP 0121 “Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercado”. Apoyo & Consultoría. Perú. Enero de 2018.
25. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ PUCP (2012). “Análisis Del Diseño Del Proyecto Especial Mi Chacra Productiva Y De Su Articulación Con Intervenciones Públicas En Ámbitos De Extrema Pobreza Rural”
26. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO PNUD. Manual. Desarrollo de capacidades (2006). Nueva York, EE.UU.
27. TOBÓN SERGIO, PIMIENTA, JULIO, GARCÍA JUAN. (2010). Secuencias Didácticas: Aprendizaje y evaluación de competencias. Pearson Educación, México.

Anexos

Matriz de Análisis

Matriz de análisis								
Objetivo General	Objetivo específico	Pregunta específica	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
Identificar los factores que han contribuido al logro de objetivos del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai en la sierra rural del Perú en torno a su producto 1: realizando el análisis de	Analizar el nivel de articulación territorial y de participación local que ha logrado el programa Haku Wiñay/Noa Jayatai en el territorio	¿Son las políticas de desarrollo productivo, participativas y cercanas a los intereses y visión de los usuarios del ámbito de sierra rural?	Niveles de articulación territorial del programa HW/NJ	Se refiere a los niveles de cooperación entre las diferentes entidades vinculadas con el proyecto (autoridades distritales, provinciales y/o de la región o representantes del MIDIS)	Convenios intersectoriales Convenios intergubernamentales Convenios locales	Convenios institucionales	Jefe del proyecto Representantes de los actores locales Representante del MIDIS	Revisión documental, entrevistas

Matriz de análisis								
Objetivo General	Objetivo específico	Pregunta específica	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
las características socioculturales y de los mecanismos de participación de la población rural, así como del análisis de flexibilidad del proyecto para adaptarse a las características del territorio y el estudio de los procesos y de las percepciones de los pobladores del distrito de Pacobamba, provincia de Andahuaylas, departamento			Participación del usuario en la gestión del HW/NJ	Se refiere al grado de involucramiento de los usuarios del programa en la toma de decisiones a nivel central.	Miembros del ORNEC Acciones del ORNEC	Registro de usuarios del programa Diseño del programa Implementación en campo	Usuario Informe del proyecto	Entrevista semi estructurada Revisión documental
			Articulación de usuarios en la gestión del programa HW/NJ	Se refiere al nivel de participación de los usuarios en la gestión en los distintos niveles de participación que se desarrollan	Miembros del ORNE Acciones del ORNE	Registro de usuarios del programa Diseño del programa Implementación en campo	Jefe del proyecto Representantes de los actores locales Representante del MIDIS Usuarios	Entrevista semi estructurada Revisión documental
	Determinar cuáles fueron los factores que contribuyeron al logro de los objetivos del producto 1: Hogares rurales en economías de	¿Cuáles son los niveles de aceptabilidad y participación que contribuyeron al logro de los objetivos del producto 1: Hogares	Aceptabilidad del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de	Se refiere al grado de aceptación o rechazo que perciben los usuarios del producto 1:	Utilidad percibida de las tecnologías productivas La sostenibilidad de las tecnologías productivas al final de la intervención La intencionalidad de continuar con el programa HW/NJ al final de la intervención	Usuarios	Usuarios	Entrevista semi estructurada Revisión documental

Matriz de análisis								
Objetivo General	Objetivo específico	Pregunta específica	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
o de Apurímac entre el 2015 al 2018.	subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas, a través de las percepciones de sus beneficiarios	rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas ?	capacidades productivas					
			Participación de los usuarios en el producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	Se refiere al grado de participación de los usuarios en la gestión del producto 1:	Frecuencia de participación del usuario Influencia de la familia en las actividades tecnológicas Conocimiento sobre los documentos orientativos del programa HW/NJ	Usuarios	Usuario	Entrevista semi estructurada Revisión documental

Matriz de análisis								
Objetivo General	Objetivo específico	Pregunta específica	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
			c) Percepciones sobre factores que contribuyeron al logro del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	Se refiere a las percepciones de cambios positivos o negativos que ha percibido los usuarios respecto a la gestión del producto 1:	Actores del programa determinantes para adoptar las tecnologías productivas. Beneficios obtenidos de la apropiación de tecnologías productivas Percepción de ingresos por la adopción de las tecnologías productivas	Usuarios	Usuario	Encuesta Revisión documental
	Identificar los nudos críticos que se presentaron en la experiencia de implementación del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia	¿Cómo se han resuelto los nudos críticos en la experiencia del proyecto para garantizar los logros del producto: ¿Hogares rurales en economías	Nudos críticos del proceso de implementación del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación	Se refiere a los procesos que se han identificado como limitantes o engorrosos por los propios directivos y usuarios del proyecto	N° de procesos críticos identificados y registrados en relación al producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	Diseño del programa Implementación en campo	Representante del MIDIS Especialistas de FONCODES Coordinador NEC Yachachiq NEC Usuarios	Entrevista semi estructurada Revisión documental

Matriz de análisis								
Objetivo General	Objetivo específico	Pregunta específica	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
	reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas ?	para el desarrollo de capacidades productivas					
	Proponer mejoras al diseño e intervención a raíz de la experiencia de implementación del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de	¿Cuáles son las competencias necesarias para una adecuada gestión del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de	Competencias para el desarrollo de capacidades productivas del producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	Se refiere a la estructura de competencias de proceso de desarrollo de capacidades productivas en el marco del producto 1	Matriz de competencias por actor del programa en relación al producto 1: Hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	Diseño del programa, implementación en campo	Representante del MIDIS Especialistas de FONCODES Coordinador NEC Yachachiq NEC, NEC Usuarios	Entrevista semi estructurada Revisión documental

Matriz de análisis								
Objetivo General	Objetivo específico	Pregunta específica	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
	capacidades productivas	capacidades productivas ?						

