

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA SOCIAL**

AUTORA:

Econ. ELSA AMALIA DEL AGUILA PORTOCARRERO

ASESORA:

Mg. AMALIA BEATRIZ CUBA SALERNO

JURADO:

Mg. MARIA MARCELA CHUECA MARQUEZ

Mg. MARIELA TRELLES CABRERA

LIMA – PERÚ

2014

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”



Dedicada a mis padres, hermanas y familia

Mi eterno agradecimiento a las personas que me apoyaron en la elaboración de esta Tesis, especialmente al equipo del Proyecto Sierra Sur

CONTENIDO

CONTENIDO	3
ABREVIATURAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN.....	8
I. MARCO TEÓRICO.....	11
I.1. Contexto: Evolución de las Políticas orientadas a reducir la pobreza en zonas rurales.....	11
I.2. Enfoque paternalista del desarrollo	13
I.3. El FIDA en el Perú y los nuevos enfoques de desarrollo.....	16
I.4. Participación directa de los beneficiarios.....	20
I.5. Gestión de proyectos de desarrollo rural y su relación con el desarrollo de capacidades.	21
I.5.1. Gestión de proyectos	21
I.5.2. Desarrollo de capacidades.....	21
I.6. Ruralidad en el Perú	22
I.6.1. Definición de Ruralidad.....	22
I.6.2. Pobreza Rural	24
I.6.3. Articulación Urbano Rural	26
I.6.4. Capital social en las zonas rurales	28
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA DE PLAN DE TRABAJO. 30	
II.1. Objetivos de la investigación	30
II.1.1. Objetivo General.....	30
II.1.2. Objetivos Específicos.....	30
II.2. Metodología de la Investigación.....	30
II.3. Definición de las variables de estudio	35
II.3.1. Variables explicativas	35
II.3.1.1. Variable explicada	36
II.4. Variables e Indicadores	36
III. MARCO CONTEXTUAL: EL PROYECTO SIERRA SUR Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS MERCADOS LOCALES	38
III.1. Generalidades del Proyecto.....	38

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

III.2. Ámbito de intervención y población beneficiaria	43
III.2.1. Ámbito de intervención	43
III.2.2. Características de la población beneficiaria del Proyecto	44
III.2.3. Características de la población que desarrolló Negocios Locales financiados por el Proyecto en el ámbito de la OLP Chivay.....	45
III.3. Componente de Fortalecimiento de los Mercados Locales.....	46
III.3.1. Subcomponente de Desarrollo de Negocios Locales:.....	46
III.3.2. Subcomponente de Apoyo a la Intermediación Financiera Local.....	53
III.3.3. Interrelación del Desarrollo de Negocios Locales con los componentes y actividades del Proyecto	54
IV. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA: CAPACIDADES ADQUIRIDAS POR LOS PRODUCTORES BENEFICIARIOS PARA LA GESTIÓN DE SUS NEGOCIOS LOCALES.....	56
IV.1. Participación directa de los beneficiarios en las decisiones sobre el uso de los recursos monetarios y no monetarios	56
IV.1.1. Sobre la tipología de Negocios Locales y el servicio de Asistencia Técnica requerido.....	56
IV.1.2. Sobre el destino de los ingresos generados por el Negocio y la compra de activos	59
IV.1.3. Sobre las decisiones tomadas durante la ejecución del proyecto.....	60
IV.2. Capacidades generadas en las organizaciones rurales para la gestión de Negocios Locales	60
IV.2.1. Capacidades generadas para la gestión del negocio.....	61
IV.2.2. Contratación de asistencia técnica y capacitaciones una vez culminado el Proyecto	64
IV.2.3. Clientes, acceso a mercados y ventas.....	66
IV.2.4. Uso y manejo de herramientas de gestión administrativa	68
IV.3. Percepciones de los beneficiarios sobre la mejora de sus Negocios	70
IV.3.1. Aporte del Proyecto Sierra Sur.....	70
IV.3.2. Calidad, utilidad y aplicación de lo aprendido durante la ejecución del Proyecto	71
IV.3.3. Incremento de ingresos y ventas	73
IV.3.4. Percepción acerca de las capacidades para seguir gestionando el negocio	73
IV.4. Grado de cumplimiento de las metas del Proyecto.....	76
IV.4.1. Incremento de los ingresos en los hogares.....	77

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

IV.4.2. Incremento de los activos en el hogar 77

IV.4.3. Percepción de satisfacción 78

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 81

V.1. Conclusiones..... 81

V.2. Recomendaciones..... 83

VI. BIBLIOGRAFÍA..... 86

ANEXOS..... 89



ABREVIATURAS

- | | | |
|----|----------------------------|---|
| 1 | AGRORURAL | : Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural |
| 2 | AT | : Asistencia Técnica |
| 3 | CA | : Cuentas personales de ahorro |
| 4 | CEPAL | : Comisión Económica para América Latina y el Caribe |
| 5 | CLAR | : Comités Locales de Asignación de Recursos |
| 6 | CORREDOR PUNO CUSCO | : Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco |
| 7 | DESCO | : Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo |
| 8 | ENAHO | : Encuesta Nacional de Hogares |
| 9 | FEAS | : Proyecto Fomento a la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra |
| 10 | FONCODES | : Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social |
| 11 | IFI | : Institución Financiera Intermediaria |
| 12 | INEI | : Instituto Nacional de Estadística e Informática |
| 13 | MARENASS | : Proyecto de Manejo de Recursos Naturales de la Sierra Sur |
| 14 | MIMDES | : Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social |
| 15 | MINAG | : Ministerio de Agricultura |
| 16 | NEC | : Núcleo Ejecutor Central |
| 17 | OLP | : Oficinas Locales del Proyecto |
| 18 | OLP CHIVAY | : Oficina Local de Chivay |
| 19 | PATs | : Proveedores de Asistencia Técnica |
| 20 | PDN | : Plan de Negocio |
| 21 | PROYECTO SIERRA NORTE | : Proyecto de Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Norte del Perú |
| 22 | PROYECTO SIERRA SELVA ALTA | : Proyecto Desarrollo Local en Áreas de la Sierra Selva Alta |

RESUMEN EJECUTIVO

En el Perú, a pesar que la población rural sólo representa poco más de un tercio de la población total, concentra al 60,5% de los pobres del país¹; y remediar esta es una situación representa un gran desafío para el Estado Peruano.

Por tal motivo, la presente tesis plantea analizar los beneficios de la participación directa de los productores beneficiarios sobre los resultados de la gestión de un proyecto de desarrollo rural orientado a promocionar los negocios locales. El Proyecto en mención es el de “Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur” (Proyecto Sierra Sur), y la estrategia se aplicó específicamente en el componente de fortalecimiento de mercados locales; el cual involucraba, entre otros, el cofinanciamiento de asistencia técnica para Negocios Locales, que incluye aspectos de administración, gestión, producción, procesamiento, mercadeo y servicios jurídicos.

Se debe mencionar que el Proyecto Sierra Sur, como proyecto auspiciado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), considera crucial la identificación de la población beneficiaria con las oportunidades que el Proyecto brinda, para lo cual aplican la filosofía de no presentar soluciones a adoptar, sino que aporta recursos y oportunidades para que los usuarios puedan definir y desarrollar las actividades que consideren más adecuadas, dentro del objetivo del Proyecto², el cual es Incrementar los ingresos, activos tangibles y valorar los conocimientos, organización social y autoestima de los hombres y mujeres ocupados en la agricultura de pequeña escala y en actividades extra prediales en la sierra del sur del Perú.

A partir de lo desarrollado en el Proyecto Sierra Sur, pretendo demostrar que el éxito y la sostenibilidad de los Negocios Locales en áreas rurales radica en que son las propias organizaciones las que gestionan y deciden la contratación de los servicios requeridos para sus proyectos, al aplicar la metodología del “aprender haciendo” y mediante el fortalecimiento de los beneficiarios con herramientas para conducir sus propios proyectos.

¹ INEI (2009). Perú: Perfil de la Pobreza según departamentos, 2005-2009. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú, p. 95.

² TRIVELLI, Carolina; ESCOBAL, Javier; REVESZ, Bruno (2009). Desarrollo Rural en la Sierra: Aportes para el Debate. Lima: CIPCA, GRADE, CIES, p. 111.

INTRODUCCIÓN

Por muchos años, las acciones orientadas a promover el Desarrollo Rural se encontraron ligadas a la producción exclusivamente agropecuaria, lo que llevó a que las intervenciones del Estado hayan estado dirigidas exclusivamente a la mejora del sistema agrario a través de subsidios e inversiones en infraestructura de riego, forestación y reforestación de tierras agrarias, conservación de suelos y capacitación y asistencia técnica en cadenas productivas. Todas estas intervenciones respondían a un enfoque de oferta de productos y servicios, el cual encontró en la “débil participación y colaboración de los beneficiarios, la razón que explica la poca o nula sostenibilidad de los resultados alcanzados”³.

Solo en tiempos recientes, específicamente desde inicio de los noventa, se ha dado un giro en la manera de enfocar el desarrollo rural en el Perú. Bajo el auspicio del Fondo de Desarrollo Agrícola Internacional (FIDA), se ejecutaron proyectos bajo lineamientos estratégicos clave, tales como el incremento de activos en poder de la población pobre rural, el establecimiento de mecanismos competitivos para la transferencia de fondos, el fortalecimiento del manejo de los recursos naturales y el acceso a los mismos; así como la participación directa de los beneficiarios⁴, mediante el enfoque de demanda, en las decisiones sobre el uso de los recursos monetarios y no monetarios.

Con el ingreso de estas intervenciones se buscó, además, mejorar la calidad de vida del poblador rural, así como demostrar que éste cuenta con la capacidad de manejar con propiedad fondos orientados a la ejecución de un proyecto y eliminar el prejuicio paternalista de considerar a los beneficiarios como ignorantes.

De este modo, la pieza principal de estas intervenciones fue la transferencia directa de recursos monetarios y no monetarios a los beneficiarios, para que sean ellos mismos los que tomen decisión sobre el uso de los recursos, bajo modalidades contractuales que permitan la interacción de derechos y obligaciones de los beneficiarios y el proyecto, que permitan un manejo responsable y transparente de los recursos entregados.

³ DE ZUTTER, Pierre (2004). Diez Claves de Éxito para el Desarrollo Rural basadas en las experiencias de los Proyectos FEAS, MARENASS, Corredor y Sierra Sur. Lima: Editorial Horizonte, p. 44.

⁴ En esta tesis se emplea el término beneficiarios para hacer referencia a las comunidades campesinas, asociaciones de productores y/o familias del ámbito de intervención del Proyecto

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

A partir de la explicación presentada, la presente tesis plantea analizar los beneficios de la participación directa de los productores beneficiarios sobre los resultados de la gestión de un proyecto de desarrollo rural orientado a promocionar los negocios locales. En este sentido, se tomará como caso específico el Proyecto Sierra Sur en el ámbito de la Oficina Local de Chivay.

El siguiente trabajo se dividirá en 6 partes para poder realizar un análisis detallado del caso expuesto. En primer lugar, en el Capítulo I se presenta el marco teórico de la investigación, el cual aborda cuatro aspectos: i) la evolución de las políticas en el Perú orientadas a reducir la pobreza rural, específicamente a través del incremento del capital social, cultural y simbólico de las poblaciones rurales; ii) las estrategias del FIDA aplicadas en el Perú y los nuevos enfoques de desarrollo; iii) la dinámica de los Negocios Locales en la Sierra Sur del Perú, la cual busca caracterizar a las asociaciones de productores, el comportamiento de los mercados rurales y los servicios de asistencia técnica; y iv) la caracterización del capital social en las zonas rurales.

Luego, en el Capítulo II se expone el objeto general y los objetivos específicos de la investigación; y la metodología de la investigación, mediante la cual se describen las unidades de análisis, las fuentes de información, la muestra elegida y los parámetros de determinación de esta última.

Asimismo, el Capítulo III detalla las características del Proyecto “Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur” (Proyecto Sierra Sur), enfatizando el componente de Fortalecimiento de los Mercados Locales mediante el Cofinanciamiento de Asistencia Técnica para el Desarrollo de Negocios Locales.

Del mismo modo, el Capítulo IV presenta, analiza e interpreta los resultados relacionados a la mejora de las capacidades de las organizaciones rurales en el desarrollo de Negocios Locales. Esto se explica a través de cuatro factores principales: i) la participación directa de los beneficiarios en las decisiones sobre el uso de los recursos monetarios y no monetarios; ii) las capacidades generadas en las organizaciones para la gestión de negocios locales; iii) las percepciones de los beneficiarios sobre la mejora de sus negocios; y iv) el grado de cumplimiento de las metas del Proyecto.

El Capítulo V establece conclusiones relacionadas a la estrategia aplicada por el Proyecto Sierra Sur para el desarrollo de Negocios Locales y los resultados obtenidos por el mismo

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

acerca de la mejora de las capacidades de las organizaciones rurales para el desarrollo de negocios locales; además, emite recomendaciones para la mejora de la estrategia aplicada y para la creación de una Política orientada a promover el desarrollo de Negocios Locales en zonas rurales.

Finalmente, el Capítulo VI presenta el listado de documentación bibliográfica en el cual se apoya y sustenta la presente investigación.



I. MARCO TEÓRICO

I.1. Contexto: Evolución de las Políticas orientadas a reducir la pobreza en zonas rurales

El problema de la pobreza rural en el Perú se encuentra enmarcado en distintos compromisos nacionales e internacionales del Estado Peruano, que involucran la voluntad política no sólo de las instituciones públicas, sino del sector privado y de la sociedad civil para mejorar esta situación. Entre estos compromisos tenemos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000)⁵, el Acuerdo Nacional (2001)⁶, el Plan Nacional de Superación de la Pobreza (2004)⁷, la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural (2004)⁸, entre otros.

Sin embargo, el interés del Estado de erradicar la pobreza rural no data sólo desde que se asumieron los compromisos mencionados. Durante muchas décadas, el Estado ha implementado numerosas políticas públicas, programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de la población rural, a través de la ampliación de base de la dotación de bienes y servicios públicos y privados.

Estas intervenciones estatales se pueden incluir en dos categorías. En primer lugar, la que aplica un enfoque de oferta, mediante el cual el funcionario público determina cuáles son las necesidades a atender en la población objetivo mediante un apoyo “paternalista”, que consiste en la entrega de insumos, realizar las gestiones y contrataciones, etc. Y, en segundo lugar, los que aplican un enfoque de demanda, mediante el cual se facilitan recursos y oportunidades, por medio de las cuales los usuarios desarrollan actividades determinadas por ellos dentro de los objetivos que se pretende alcanzar con la intervención.

Ambas categorías, si bien se siguen aplicando de manera simultánea en la actualidad, dependiendo de los escenarios donde se aplican (predominancia de pobreza o pobreza extrema, nivel de institucionalidad, acceso a infraestructura productiva, entre otros);

⁵ Los estados miembros de las Naciones Unidas se comprometen a realizar acciones orientadas a promover el desarrollo humano; entre los cuales se establece la erradicación de la pobreza extrema y el hambre.

⁶ Treinta y una Políticas de Estado aprobadas por representantes del Gobierno, siete fuerzas políticas y siete organizaciones más representativas de la sociedad civil, entre las cuales se encuentra la Búsqueda de la Competitividad, Productividad y Formalización de la Actividad Económica (18°) y la Política de Desarrollo Agrario y Rural (30°)

⁷ En cuyos ejes estratégicos se contempla la promoción de oportunidades y capacidades económica

⁸ Cuyo objetivo es “impulsar el desarrollo humano en el espacio rural con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental, equidad, y democratización de las decisiones locales”.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

respondieron a diferentes perspectivas, paradigmas y teorías, las cuales se han venido consolidando con el tiempo.

Por ejemplo, Según Ellis y Biggs⁹, en la década de los cincuenta, los paradigmas se basaron en las teorías dualistas del desarrollo de Lewis (identificación de dos sectores uno tradicional - subdesarrollado y otro moderno - desarrollado), donde los productores rurales de subsistencia tenían posibilidades insignificantes de incrementar su productividad, quedando para ellos un rol pasivo en el proceso de desarrollo económico o de abastecedoras de recursos del sector moderno. Por otra parte, en las décadas de los sesenta y setenta, se planteó que, en los países de ingresos bajos, la pequeña agricultura jugaba un rol importante en el crecimiento económico como proveedora de mano de obra, capital, alimentos, divisas y un mercado de bienes de consumo para la incipiente actividad industrial; lo que hizo que las estrategias estuviesen orientadas a elevar la productividad de la pequeña agricultura, mediante mecanismos como programas de crédito supervisados, cambio tecnológico, entre otros.

Para las décadas de los ochenta y noventa, surgió un segundo cambio de paradigma, el cual veía al desarrollo rural como un proceso participativo que empoderaba a la población rural para que sean ellos quienes determinen sus prioridades. Algunas de las claves para el desarrollo de este paradigma fueron la investigación de sistemas agrícolas, el reconocimiento de la validez de las técnicas utilizadas por los pobladores rurales, el crecimiento de los procesos participativos, las políticas rurales con perspectivas que enfatizan la participación de los pobres rurales reconociendo que entienden de manera distinta los cambios en los que están envueltos, la liberación del mercado con una menor participación del gobierno en la gestión del sector agrícola enfocándose en otro tipo de programas, la participación de Organismos No Gubernamentales en el desarrollo rural, entre otros. Asimismo, en la última década, se ha dado importancia a la diversificación de ingresos a partir del incremento de actividades no agropecuarias en zonas rurales, las cuales, además de ser una estrategia de reducción de riesgos, son una nueva oportunidad de generar mayores ingresos.

⁹ ELLIS, Frank; BIGGS, Stephen (2002). “Evolving Themes in Rural Development 1950s-2000s”. En *Development Policy Review*. Overseas Development Institute, pp. 437-448.

I.2. Enfoque paternalista del desarrollo

La situación peruana no estuvo fuera de esta consolidación de paradigmas para la aplicación de sus políticas orientadas a disminuir la pobreza en zonas rurales. La década del cincuenta se caracterizó por la crisis de la economía terrateniente¹⁰ en la sierra y la industrialización – urbanización del país¹¹; mientras que entre las décadas del sesenta y ochenta, a pesar de ser una época de profundos cambios (en 1969 se llevó a cabo la Reforma Agraria donde se puso fin al periodo de las grandes haciendas tradicionales), que si bien buscaron distribuir la tierra de manera más equitativa “respondieron sobre todo a una estrategia de desarrollo urbano-industrial, en relación con la cual al sector agrario le correspondía una posición subordinada, como proveedor de alimentos baratos – el principal bien salario – para las ciudades, como generador de divisas (gracias a la comercialización externa de productos de exportación hoy llamados tradicionales), como abastecedor de insumos para la industria, y también como mercado de los bienes industriales”¹².

Esta época también se caracterizó por aplicar un “enfoque de desarrollo paternalista” donde se promovía la intensificación productiva sin tomar en cuenta el ecosistema local y sus limitaciones, generando una crisis generalizada que obligaba a los campesinos a cambiar de actividad para dedicarse a la ganadería o incluso migrar a ciudades cercanas para contribuir al ingreso familiar¹³.

Una de las principales características de este enfoque paternalista, es que el Estado dispone como se implementa el desarrollo, rompiendo sistemas productivos, sociales y culturales que se desarrollaron y mantuvieron en equilibrio durante años. Asimismo, la toma de decisiones desde el gobierno central, hizo que, en la mayoría de los casos, las intervenciones no respondiesen a la demanda o necesidades de los beneficiarios.

¹⁰ Un solo poseedor de grandes propiedades rurales

¹¹ INEI (1997). El Productor Agropecuario: Condiciones de Vida y Pobreza. Lima, p.20. Consulta: 10/05/2013 <<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0386/CAP0102.htm>>

¹² EGUREN, Fernando (2006). “Reforma Agraria y Desarrollo Rural en el Perú”. En *Reforma Agraria y Desarrollo Rural en la Región Andina*. Lima: CEPES, p. 15.

<http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1248203802936_01_eguren_peru.pdf>

¹³ ANDRADE, Rosamelia (2011). “Cuatro Lagunas: el desafío de un crecimiento más inclusivo y sostenible”. *Equitierra Revista Rural latinoamericana*. Santiago de Chile, N° 8, p. 18.

<http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1365703621EquitierraN8.pdf>

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

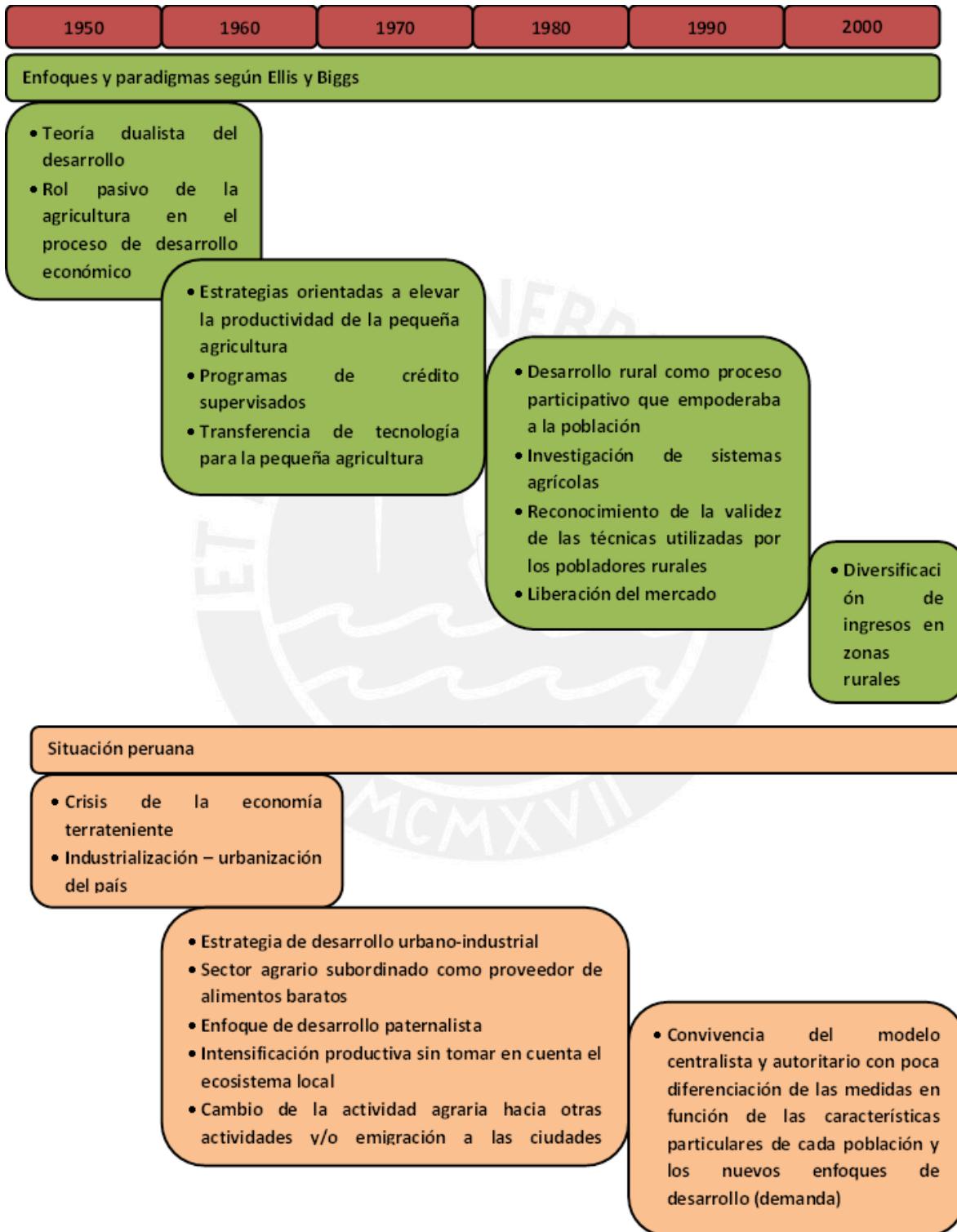
En este contexto, Rigoberto Rivera¹⁴ establece como elemento negativo de este enfoque de desarrollo paternalista el hecho de imponer las reformas para lograr los fines propios del agente de desarrollo (el gobierno central, por ejemplo) ajenos a los intereses de los beneficiarios. Asimismo, este modelo tiende a ser transitorio, toda vez que los gobiernos tienen un tiempo limitado de duración, haciendo que la imposición de sus exigencias sean más violentas y que el siguiente gobierno, en función de sus propias ideas, pueda anular lo avanzado y ensayar nuevas propuestas.

Asimismo, Rodríguez, Bustamante y Moreno¹⁵; establecen que si bien en las últimas décadas ha habido una intensa actividad en la formulación de objetivos y medidas de política agraria, los impactos no han sido favorables debido, entre otros aspectos a la prevalencia del modelo centralista y autoritario y a la poca diferenciación de las medidas, desconociendo las características particulares de cada población. Este modelo autoritario, exclusivo, paternalista y clientelista ha hecho que los pobres rurales acepten un rol pasivo; concibiéndose simplemente son receptores y administradores de un reducido número de bienes y servicios básicos, en vez de aprovechar sus potencialidades locales y las oportunidades.

¹⁴ RIVERA, Rigoberto (1996). “Ética y Política en el Desarrollo Rural”. En *Una estrategia de Desarrollo Rural en Venezuela*. Caracas: FIDA, IICA, Fundación Ciara, pp. 7-8

¹⁵ RODRÍGUEZ, David; BUSTAMANTE, Francisco; MORENO, Alonso (2006). *Mejora de las Políticas de Apoyo para el Desarrollo Sostenible de las Montañas – Perú*. Lima: INDERCHAP. pp. 120, 132

Gráfico 01: Evolución de las Políticas orientadas a reducir la pobreza en zonas rurales



I.3. El FIDA en el Perú y los nuevos enfoques de desarrollo

Es a partir de la década de los noventas, luego del fracaso de las intervenciones bajo el enfoque paternalista y autoritario del Estado¹⁶ y, cuando el Perú se encontraba inmerso en una grave crisis económica y se consideraba como no elegible para la banca internacional; que se empiezan a aplicar nuevos enfoques en las intervenciones orientadas a promover el desarrollo rural. Es así que, en el marco de la reinserción del Perú al sistema financiero internacional, se iniciaron las intervenciones bajo un nuevo enfoque auspiciado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

El FIDA es un organismo especializado de las Naciones Unidas dedicado a erradicar la pobreza y el hambre en los países en desarrollo.

Las actividades desarrolladas por el FIDA tienen como marco los siguientes objetivos estratégicos¹⁷:

- Reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones
- Fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología
- Aumentar el acceso de los pobres a los servicios financieros y los mercados

A partir de los objetivos mencionados se establece que, “las operaciones del FIDA en el Perú se enmarcan en una estrategia que busca incrementar los capitales en poder de la población pobre rural y el acceso a los servicios, fortaleciendo el desarrollo de mercados locales de servicios y la capacidad de los beneficiarios para contratar directamente los mismos, fomentando a los proveedores de servicios, privados o públicos, promoviendo vínculos entre los campesinos, los artesanos y los microempresarios, el eslabonamiento urbano-rural, la descentralización de las decisiones y la participación directa de los beneficiarios en las decisiones sobre el uso de los recursos, incluidos los monetarios”¹⁸.

Bajo este contexto se implementó el Proyecto de Fomento a la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra (FEAS), cuyo enfoque fue innovado y mejorado a través de los años por otros proyectos, con el fin de crear riqueza

¹⁶ Sin embargo, tal como se menciona en el numeral I.2, a pesar de este fracaso el enfoque paternalista se mantiene junto con los nuevos enfoques de desarrollo debido a que en muchos casos el agente de desarrollo impone reformas acorde a sus intereses, los cuales son ajenos a los intereses de los beneficiarios.

¹⁷ INFOANDINA. “Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola: Descripción”. Lima. Consulta 01/09/2012
<<http://www.infoandina.org/directorio/fondo-internacional-de-desarrollo-agr%C3%ADcola>>

¹⁸ FIDA (2004). Experiencias innovadoras de los Proyectos del FIDA en la República del Perú. p. xxxiv. Consulta 01/09/2012

<<http://preval.org/documentos/Oa600.pdf>>

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

para eliminar la pobreza. Como parte de esta “innovación y mejora” surge el Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur (Proyecto SIERRA SUR), el cual es materia de análisis de la presente investigación¹⁹.

La evolución de estos proyectos, se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 01: Proyectos auspiciados por el FIDA en el Perú

Proyecto	Periodo de Ejecución	Aporte ²⁰
Fomento a la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra (FEAS)	1993 – 1999	i. Paso del sistema tradicional basado en la oferta a uno basado en la demanda. ii. Transferencia de fondos a las comunidades a fin de que sean ellas mismas las que contraten los servicios de técnicos privados
Proyecto de Manejo de Recursos Naturales de la Sierra Sur (MARENASS)	1997 – 2004	i. Manejo racional y eficiente de los recursos naturales productivos. ii. Fortalecimiento de las organizaciones, participación de las comunidades y la transferencia a las mismas de decisiones, responsabilidades y recursos. iii. Privatización de los servicios de asistencia técnica, capacitación en el terreno de campesino a campesino y desarrollo del sistema de fondos concursables. iv. Descentralización operativa.
Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (Corredor Puno Cusco)	2000 – 2008	i. Concepto de corredor socioeconómico. ii. Relaciones urbano-rurales, actividades microempresariales, las oportunidades de negocios y el desarrollo de los mercados locales de bienes y de servicios.

¹⁹ Se eligió el Proyecto Sierra Sur, por haber consolidado las primeras experiencias del FIDA y articulado los Negocios Locales con los demás componentes del Proyecto. Asimismo, fue la primera intervención de este tipo enmarcada en el Sistema Nacional de Inversión Pública (lo que permite acceder con mayor facilidad a documentos ex ante, evaluaciones intermedias y finales).

²⁰ FIDA (2004). Experiencias innovadoras de los Proyectos del FIDA en la República del Perú. p. 5. Consulta 01/09/2012

<<http://preval.org/documentos/Oa600.pdf>>

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur (PROYECTO SIERRA SUR)	2005 – 2011	i.Relación entre el manejo eficiente de recursos naturales y las iniciativas empresariales locales. ii.Inclusión de la gestión del conocimiento.
Proyecto de Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Norte del Perú (PROYECTO SIERRA NORTE)	2009 – 2015	i.Concepto de desarrollo territorial
Desarrollo Local en Áreas de la Sierra Selva Alta (PROYECTO SIERRA SELVA ALTA)	Por iniciar	i.Inclusión de distritos en zonas de selva alta.

Elaboración: Propia

Respecto de estas “intervenciones FIDA”, es preciso tomar en consideración ciertas apreciaciones de estudios previos que se puedan considerar relevantes para la presente investigación²¹.

En primer lugar, Zutter²² clasifica y resume el enfoque de los proyectos, en general, bajo las siguientes materias:

- Enfoque en materia económica, específicamente dinamizando el mercado de servicios técnicos no financieros (demanda, oferta y condiciones de operación), los cuales se mantienen activos una vez culminada la intervención.

Asimismo, destaca el enfoque de demanda, el cual buscaba facilitar recursos para que los usuarios organizados desarrollaran actividades definidas por ellos en el marco de los objetivos del Proyecto. Esta es una forma de reconceptualizar la intervención pública, ya que permitió la transferencia directa de recursos de inversión pública a organizaciones de productores formales, para que sean ellos los que ejecuten el gasto. La aplicación del enfoque de demanda tiene como condición fundamental la confianza entre el Proyecto y los usuarios y la asociatividad de estos últimos, lo cual, a su vez, lleva a la reducción de los costos asociados con las transacciones.

²¹ Que analizará específicamente el cofinanciamiento de asistencia técnica para Planes de Negocios en el Componente de Fortalecimiento de Mercados Locales.

²² DE ZUTTER, Pierre (2004). Diez Claves de Éxito para el Desarrollo Rural basadas en las experiencias de los Proyectos FEAS, MARENASS, Corredor y Sierra Sur. Lima: Editorial Horizonte, pp. 168-189

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

- Enfoque en institucionalidad de comunidades, se reconoce que el funcionamiento de las comunidades campesinas es compatible con el sistema de propiedad, que, a su vez, refuerza el sistema de mercado.
- Enfoque socio territorial, puesto que se pasó de una rama de actividad a la promoción de un sector social, con el fin de relacionar el campo con la ciudad a través del fortalecimiento de los mercados y corredores económicos.
- Enfoque sobre el rol de los proyectos, en donde se pasó de la administración campesina por parte de un tercero a la ejecución de recursos por parte del propio beneficiario, siendo el proyecto un “acompañante” de las iniciativas.
- Asimismo, Ricardo Vergara²³, en su análisis de las innovaciones exitosas en los Proyectos FIDA, establece como aciertos de este tipo de intervenciones i) el abandono del rol de proveedor gratuito de bienes privados estandarizados (entrega directa de créditos y asistencia técnica) para pasar a proveer servicios públicos²⁴ (fortalecimiento del mercado de asistencia técnica), ii) la confianza en la capacidad de las comunidades campesinas para contratar directamente los servicios de Asistencia Técnica y iii) el desarrollo de la práctica de la gestión, donde se apoyaban las iniciativas innovadoras de los operadores de los proyectos, lo cual permitía modificaciones a lo inicialmente previsto.

²³ VERGARA, Ricardo (2012). La Innovación Exitosa en los Proyectos del FIDA. Ciudad de Panamá: Fundación Capital, pp. 6-8. Consulta: 12/11/12

<<http://proyectograduacion.tecnoweb.com.co/documentos/Innovacion%20en%20los%20proyectos%20de%20FIDA%202012.pdf>>

²⁴ Los servicios públicos son actividades asumidas por órganos o entidades públicas o privadas, creados por la Constitución o las leyes, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades que son de interés general (...)

REYNA, Luis; VENTURA, Karen. Los Servicios Públicos en el Perú: Una Visión Preliminar. México DF: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, p. 593

<<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2544/25.pdf>>

Gráfico 02: Enfoque de análisis los Proyectos FIDA



I.4. Participación directa de los beneficiarios

Tal como se mencionó en el punto anterior, la estrategia aplicada por el FIDA, entre otros aspectos, se enfocó en fortalecer la capacidad de los beneficiarios para decidir y ejecutar los recursos monetarios y no monetarios; a diferencia de las intervenciones tradicionales donde el agente de desarrollo (Estado, profesional extensionista, etc.) imponía la forma y finalidad de los recursos de los proyectos.

Para el caso del Proyecto Sierra Sur, la participación directa de los beneficiarios se dio gracias a la firma de un Contrato de Donación con Cargo entre el Proyecto y las organizaciones seleccionadas; lo cual permitía la transferencia de los recursos financieros del Proyecto a la misma cuenta de la organización, para que finalmente ésta los ejecute en el marco de lo establecido en citado Contrato.

Es preciso recalcar que lo establecido en el Contrato se basa en lo planteado en un plan de negocios que los mismos beneficiarios han propuesto en el marco de los objetivos del Proyecto.

El detalle de la modalidad de participación se apreciará en el Capítulo III de la presente Tesis.

I.5. Gestión de proyectos de desarrollo rural y su relación con el desarrollo de capacidades.

I.5.1. Gestión de proyectos

Para Karen Mokate²⁵, eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad son cuatro términos que conforman un conjunto de criterios que dan fundamento a formación, gerencia y evaluación de políticas y programas sociales y representan un conjunto mínimo de pautas y normas para el análisis de las mismas.

En ese sentido, la adecuada gestión de proyectos (en este caso específico orientado al desarrollo rural), debe analizarse en función del grado en el que se alcanzan sus objetivos (eficacia); el cumplir estos objetivos al menor costo posible (eficiencia); la igualdad de oportunidades (equidad); y su capacidad de seguir generando beneficios (sostenibilidad).

Para la presente investigación se tomarán dos de estos términos, el de eficacia y sostenibilidad.

De la misma manera, analizando internamente la estrategia aplicada, se analizará de la misma forma la sostenibilidad de los negocios locales implementados; asumiendo que los planes de negocios financiados con recursos del segundo componente del Proyecto, tienden a ser sostenibles en el tiempo gracias al fortalecimiento de capacidades generadas mediante la participación activa y directa de los beneficiarios en la ejecución.

I.5.2. Desarrollo de capacidades

La capacidad de una persona se refiere a las diversas combinaciones de funciones que puede conseguir, es decir, las diversas cosas que una persona puede valorar hacer o no hacer²⁶.

Bajo esa misma perspectiva, Sen concibe a la pobreza como la privación de capacidades básicas y no sólo a la falta de renta; y que la relación entre la falta de renta y falta de capacidades varía entre comunidades, familias e individuos. Este análisis permite comprender mejor las causas de la pobreza, pasando de atender

²⁵ MOKATE, Karen (1999). “Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?” En *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. INDES. p. 1

²⁶ SEN, Amartya (2003). “Desarrollo y Libertad”. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A., p. 99

los medios (instrumentos como la renta) a los fines (los individuos tienen la capacidad necesaria para satisfacer determinados fines).

De otra parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo define como Desarrollo de Capacidades al proceso mediante el cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan sus habilidades para realizar funciones esenciales, resolver problemas, definir y lograr objetivos y entender y responder a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de manera sostenible²⁷.

En ese contexto, en el marco del Proyecto, a diferencia del enfoque tradicional donde se buscaba transferir tecnología para la solución de problemas identificados, se busca que la población desarrolle sus capacidades al informarse sobre conocimientos existentes, decidir cuáles necesita, acceder a ellos en forma adecuada a su realidad y de aprovecharlos; lo que en el corto y mediano plazo garantizaría el cumplimiento de las metas del proyecto y en el largo plazo la sostenibilidad de los negocios locales desarrollados por el mismo.

I.6. Ruralidad en el Perú

I.6.1. Definición de Ruralidad

Los conceptos de ruralidad y urbanidad, para algunos autores, vienen de una visión occidental bastante antigua, donde la periferia subsidia a la ciudad. Este concepto de ruralidad y su relación con la urbanidad instalado en toda América Latina está cambiando, y desde hace unos años no solo hace referencia a los distintos fenómenos entorno a lo rural (la periferia urbana o la rurbanidad), sino que el debate se centra en buscar la definición de lo rural y de la nueva ruralidad.

El concepto de lo rural, en términos estadísticos, se explica en la necesidad de conceptualizar el criterio de medición a utilizarse en los censos, ya que esta variable se ha ido volviendo cada vez más necesaria dentro de cualquier estudio sobre la población, a tal punto que el resto de variables también se perciben dentro de esta dicotomía de rural-urbano (población, sexo, edades, nivel educativo, etc. por tipo de área).

²⁷ UNPD. Implementación – Desarrollo de la capacidad. Consulta: 13/05/2013
<http://pppue.undp.2margraf.com/es/21_3.htm>

Desde este punto de vista, la definición de lo rural en el Perú (según el INEI) guarda relación con la de otros países, salvo algunas diferencias en el número, todos se basan, como principal, y para algunos el único criterio, en la dispersión y localización de las concentraciones de la población; otro criterio usado es el productivo, ya que se considera que en zonas rurales la actividad más importante es la del sector primario; también se considera la accesibilidad geográfica, ubicación de las autoridades, etc.

En el Censo del 2007, el concepto de Centro Poblado Rural es lo que no abarca el concepto de urbano: el Centro Poblado Urbano es aquel que tiene como mínimo 100 viviendas agrupadas contiguamente, formando manzanas y calles y el área rural son los Centros Poblados restantes. En el 2007, también, se realizó la Encuesta Nacional de Hogares, ENAHO 2007, pero en esta no se utilizó la misma definición que en el Censo del mismo año. Para este estudio se considera como área urbana los centros poblados con 400 a más viviendas y como área rural a los demás Centros Poblados²⁸. Entonces, se entiende que en el Perú lo rural y lo urbano se conceptualizan basados en el criterio de dispersión y localización de la población, como mencioné más arriba, y no utiliza los otros criterios, que también he mencionado, que se basan en ideas más sociales que este solo criterio en particular. Vemos que no se ha incorporado otras herramientas para definir lo rural, a pesar de los cambios del concepto, y que una sigue definiéndose en lo contrario de la otra. Esto se puede deber a que en principio se necesita estar claros en el verdadero significado de lo rural.

La definición más cercana a lo que se va a explicar en el presente documento es la de la CEPAL que “considera que un territorio es rural cuando el proceso histórico de construcción social que lo define se sustenta principalmente por los recursos naturales y mantiene esta dependencia estructural de articulación. Un territorio es rural cuando su especificidad es su dependencia de los recursos naturales y su

²⁸ INEI (2009). Libro Electrónico – Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2007. Lima, p.20. Consulta: 01/05/2013
< <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0911/>>

base económica se estructura alrededor de la oferta ambiental en que se sustenta”²⁹.

Asimismo, de manera similar, Vargas destaca que, toda vez que los campesinos (a los cuales llama funcionalistas) buscan incluir en su dinámica otros aspectos como la prestación de servicios ambientales, el ecoturismo, la conservación de la diversidad cultural, y el cuidado de la biodiversidad, lo cual permite generar una pluriactividad en los espacios rurales; “emerge una visión y redefinición de lo rural, en la que lo rural se entiende como el territorio construido a partir del uso y apropiación de los recursos naturales, donde se generan procesos productivos, culturales, sociales, políticos, históricos e institucionales.”³⁰

Tal como se puede apreciar, ambas descripciones definen a “lo rural” no sólo como el espacio donde se asienta una cantidad determinada de viviendas o población, tal como lo vienen haciendo las definiciones tradicionales, sino que introduce otros aspectos económicos, sociales y culturales.

Finalmente, considero importante tomar la definición que hace la Cooperación Peruano Alemana acerca del sector rural del Perú, el cual lo describe como “multifacético (agricultura, minería, artesanía, agroindustria rural, turismo) y altamente heterogéneo en cuanto a cultura, etnias, niveles de ingreso y nichos ecológicos. La agricultura continúa siendo el subsector más importante de la economía rural (casi 70% de la actividad rural). Más de un tercio de la población económicamente activa está empleada en el campo (...) Los vínculos de la agricultura con el transporte, el comercio, la agroindustria y los servicios hacen aún más significativa su importancia”³¹.

I.6.2. Pobreza Rural

La pobreza también es un concepto difícil de definir y principalmente de medir. Amartya K. Sen³², en su artículo Sobre Conceptos y Medidas de Pobreza, repasa

²⁹ ECHEVERRI, Perico (2011). “Reflexiones sobre lo rural: economía rural, economía de territorios”. En *Hacia una nueva definición de “rural” con fines estadísticos en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL, p. 15.

³⁰ VARGAS, Sandra (2009). “Ruralidades Emergentes y Dinámicas Territoriales: Nuevas Percepciones y Medios de Vida”. *Eleuthera*. Caldas, Vol. 3, p. 199.

³¹ Cooperación Peruano Alemana (2004). *Desarrollo Rural Sostenible, incluyendo Conservación y el Manejo Sostenible de los Recursos Naturales*. p. 1. Consulta: 13/05/13

< <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3717/1/BVCI0003470.pdf> >.

³² SEN, Amartya. *Sobre Conceptos y Medidas de Pobreza*. pp. 3-7. Consulta: 10/09/2011

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

los enfoques sobre los que se intenta definir la pobreza, entre estos enfoques se tienen: el biológico, el basado en la desigualdad y el de la privación relativa.

De este modo, el primer enfoque “biológico” se basa en colocar en situación de pobreza a las familias que no logren, por medidas de ingreso, alcanzar una canasta básica que reúna lo necesario para mantener la “eficiencia física”. El segundo enfoque, basado en la desigualdad, equipara el concepto de pobreza al de desigualdad, esto puede confundir estos conceptos que son distintos, pero altamente ligados. El tercer enfoque y el más mencionado ahora, principalmente por medios sociológicos, pero con mayor dificultad para medirse, incluye en su definición, lógicamente, una dosis de subjetividad al plantear el concepto “relativo”. Este tercer enfoque de la privación relativa de alguna manera sustituye al primero, que básicamente plantea una privación absoluta (que es el que se sigue utilizando para medición en análisis cuantitativos).

En otras palabras, el sistema económico, necesario para considerarlo en todos los enfoques, principalmente para el primero, no es la única causa de la pobreza. Ésta obedece también a factores sociales y políticos, alimentados por las instituciones vigentes.

Estos conceptos, la “pobreza” y la “ruralidad”, se encuentran ligados, ya que la pobreza se asocia al capital social, pero debemos entender que las causas de la pobreza rural son complejas y multidimensionales, ya que no solo comprenden aspectos relacionados con la dispersión, los mercados, la infraestructura, sino también la cultura, el clima, el género y las políticas públicas. Asimismo, los pobres de las zonas rurales presentan una gran diversidad, tanto en cuanto a los problemas que deben enfrentar como a las posibles soluciones a esos problemas.

Esta situación es bastante paradójica, ya que en América Latina, y en el Perú específicamente, el aumento de la producción agrícola y el fortalecimiento de la cadena productiva de estos bienes, hasta su exportación, han crecido considerablemente estos años, pero aun así la pobreza rural y urbana también ha crecido en estos mismos años, en cuanto a modernización y mejora.

Los pobres rurales no constituyen un grupo homogéneo. Un criterio importante para clasificarlos es su acceso a tierras cultivables, principal actividad económica a

< <http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=349357240&url=58c1ce20167f43dcafa9be90dfcb7057> >

la que se dedican: los cultivadores tienen acceso a la tierra en calidad de pequeños propietarios o arrendatarios, y los no cultivadores son trabajadores no calificados que no poseen tierras. Estos últimos y principalmente las mujeres de este grupo se encuentran en una situación mucho más desfavorable, ya que no poseen ni el capital que si tienen los poseedores de tierras.

Todos los grupos de pobres rurales son vulnerables a riesgos graves debido a cambios en el clima, la salud, los mercados, las inversiones y las políticas públicas. Las consiguientes fluctuaciones de los precios y las cantidades de sus activos y de su producción -agrícola, artesanal, microcomercial, etc.- pueden incluso agravar su pobreza, pero también les ofrecen oportunidades de superarla.

I.6.3. Articulación Urbano Rural

Tal como se mencionó en la definición de ruralidad, se están generando nuevas definiciones para este término que vas más allá del concepto de una determinada cantidad de población dentro de un espacio establecido. Bajo estas definiciones se puede decir que las costumbres de la ciudad, el carácter urbano, se viene implantando en la periferia de las ciudades; generando una transformación de la ruralidad asociadas a costumbres urbanas.

Los centros poblados que se encuentran en la periferia de las ciudades, ya que no están dentro de sus límites y no son considerados centros urbanos, pero dada la cercanía que tienen y los otros nexos que pueden compartir, complican su definición como un centro poblado rural. Estos poblados ubicados en el perímetro de centros urbanos, trabajan en áreas urbanas, o venden ahí su producción que viene de un centro rural, este comercio de trabajo (servicios) y bienes genera una estrecha relación que de alguna manera imposibilita ver las diferencias. De esta forma, no solo se confunde el criterio de dispersión, sino también el criterio de producción y el criterio de acceso de autoridades, ya que, en algunos casos, sus representantes más cercanos estarán ubicados dentro de la ciudad más cercana.

Esta nueva definición rompe con el dualismo urbano-rural propio de las definiciones tradicionales, estadísticas, predispuestas para las mediciones y establece una nueva forma de relación de densidades, incluyendo concentraciones poblacionales que forman parte de territorios rurales, de centros urbanos con

funciones rurales, al tiempo que incluye todos los sectores económicos que tienen lugar en este tipo de territorios, más allá de las actividades extractivas.

De forma similar, Vargas³³ explica que dentro de las estrategias que llevan a la relación urbano - rural: “se identifican dos aspectos para hacer frente a la crisis manifestada en las interacciones entre actores sociales urbanos y rurales. En tanto que los primeros buscan una salida a problemas de tipo ambiental y de expansión territorial en los espacios rurales; los segundos buscan estrategias que contribuyan a minimizar los impactos del modelo globalizado. Estas estrategias de vida, articuladas a las características propias de las comunidades rurales (sistemas de producción, conocimientos y condiciones locales), son las que han permitido diversificar las actividades socioeconómicas. Esta diversificación de la estrategia de vida rural, según Ellis (1998), se define como “el proceso mediante el cual los hogares crean una cartera de actividades y de capacidades de apoyo social diversas para su supervivencia y para mejorar su estándar de vida”.

Para poder llegar a las estrategias de vida se deben tomar en cuenta los activos que se incluyen en esta estructura, como son: el capital humano (educación, conocimientos técnicos y salud de los miembros del hogar); el capital material (equipos agrícolas o una máquina de coser); el capital social (asociaciones y redes sociales a las cuales pertenecen las personas); el capital financiero y sus sustitutos (ahorros, crédito, ganado, etc.); y el capital natural (base de recursos naturales).

Finalmente, Vargas afirma que, al seguir estas estrategias de vida, se ven influidos por factores sociales (relaciones sociales, instituciones, organizaciones), tendencias exógenas (como las tendencias económicas) y los desastres (sequías, enfermedades, inundaciones, plagas). Esta estructura proporciona una lista de comprobación que permite clasificar según su prioridad las restricciones que impiden el éxito de las estrategias, a fin de tomar las medidas necesarias para eliminarlas y, además, identificar las relaciones existentes entre ellas.

³³ VARGAS, Sandra (2009). “Ruralidades Emergentes y Dinámicas Territoriales: Nuevas Percepciones y Medios de Vida”. *Eleuthera*. Caldas, Vol. 3, p. 201

I.6.4. Capital social en las zonas rurales

El paradigma del capital social es uno de los más recientes en los estudios para el desarrollo. Si bien todavía hay muchos debates acerca de la definición de este término, John Durston³⁴, lo define como “el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Ello constituye un capital en el sentido de que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones y que puede ser acumulado”; definición con la cual sitúa al capital social en el plano de las relaciones y sistemas sociales y no sólo en el plano de las normas, los valores y las cosmovisiones.

Asimismo, Raúl Atria³⁵ lo define de manera similar como “la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales a las que tienen acceso los miembros del grupo en cuestión”.

En ambos casos se coincide que los recursos asociativos del capital social de un grupo o comunidad son las relaciones de confianza (resultado de la interacción con otras personas que llevan a un vínculo que combina la aceptación del riesgo con un sentimiento de afectividad o identidad ampliada), reciprocidad (intercambios basados en obsequios) y cooperación (acciones complementarias orientada al logro de objetivos comunes).

En cuanto a la relación del capital social con el desarrollo de los territorios rurales se debe empezar por determinar qué aspectos se quieren analizar. Para esto, Buciega³⁶ considera cuatro tipos de capital social que se dan en niveles distintos:

1. los vínculos o relaciones estrechas que existen dentro de la comunidad;
2. las relaciones que se dan fuera de la comunidad, entre las estructuras locales y otras estructuras o actores fuera del territorio que se analiza;

³⁴ DURSTON, John (2002). “Capital social: definiciones, controversias, tipologías”. En *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y Escaleras*. Santiago de Chile: CEPAL, p. 15

³⁵ ATRIA, Raúl (2003). “Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo “. En *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, p. 583

³⁶ BUCIEGA, Almudena (2004). “El potencial del capital social para el desarrollo de las zonas rurales” Valencia: UDERVAL Dpto. de Geografía Universitat de València. Consulta: 13/05/13
<http://www.aecr.org/web/congresos/2004/pdf/167.pdf>

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

3. las relaciones entre las instituciones, y los actores y grupos locales;
4. la capacidad y credibilidad institucional;

Siendo la combinación de estos tipos de capital lo que favorece, en mayor o menor medida, a las sociedades a situarse en determinado nivel de desarrollo.



II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA DE PLAN DE TRABAJO

II.1. Objetivos de la investigación

II.1.1. Objetivo General

Analizar los beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales.

II.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las capacidades adquiridas por los productores beneficiarios que participaron directamente en la decisión del uso de los recursos del Proyecto Sierra Sur y sus ventajas para un mayor nivel de eficiencia y sostenibilidad en el desarrollo de Negocios Locales en zonas rurales.
- Identificar las características de gestión de los Negocios Locales que continúan con sus actividades una vez culminado el apoyo directo por parte del Proyecto Sierra Sur.
- Proponer la estrategia de participación directa de los productores rurales beneficiarios en futuras intervenciones orientadas a implementar y/o fortalecer los Negocios Locales.

II.2. Metodología de la Investigación

El presente estudio de caso busca conocer la validez de la estrategia aplicada por el Proyecto Sierra Sur, la cual consiste en fortalecer a las organizaciones rurales en el desarrollo de Negocios Locales a través de la participación directa de los beneficiarios en el uso de los recursos monetarios y no monetarios.

Para determinar la validez de esta estrategia, se eligieron los distritos rurales atendidos por el proyecto en el ámbito de la Oficina Local de Chivay (OLP Chivay), la cual atendía a 17 distritos³⁷ de la provincia de Caylloma en Arequipa. La observación directa de los Negocios Locales desarrollados por las organizaciones campesinas y la interacción con los involucrados permitirá verificar la validez de la estrategia aplicada por el proyecto; especialmente la relacionada con la mejora de la capacidad de estas organizaciones de manejar sus propios recursos y auto gestionar sus propios emprendimientos, lo que, a su vez, garantizaría la sostenibilidad de los mismos.

³⁷ Achoma, Cabanaconde, Callalli, Caylloma, Chivay, Coporaque, Huanca, Ichupampa, Lari, Maca, Madrigal, San Antonio de Chuca, Sibayo, Tapay, Tisco, Tuti, Yanque.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Para el logro de los objetivos de la presente tesis se empleará la metodología cualitativa y cuantitativa, de tal manera que se puedan determinar las principales capacidades generadas por esta metodología en las organizaciones rurales; además, identificar los cambios generados en las perspectivas de desarrollo de sus negocios.

Para este proceso de evaluación se cuenta con documentos tales como los estudios de pre-inversión del Proyecto, manual de operaciones, evaluación intermedia y evaluación final; entre otros documentos que se han enfocado en analizar y teorizar sobre la estrategia implementada.

Se analizará a profundidad la capacidad de gestionar de los Negocios Locales por parte de las organizaciones rurales, especialmente al hacer frente a factores que puedan afectar sus emprendimientos, tales como incremento de costos de los insumos, problemas climáticos, cambios en la demanda del mercado, etc. Asimismo, se analizarán las percepciones acerca del futuro del negocio y la mejora en la calidad de vida de las familias que forman parte de las organizaciones participantes.

Para esto el enfoque será participativo, ya que gran parte de la información se generará a partir de las percepciones de los participantes del proyecto, tales como directivos de las organizaciones, los promotores del proyecto y la coordinación ejecutiva del mismo.

Con la información generada durante la investigación se buscará validar la estrategia a fin que esta pueda ser incorporada en futuros proyectos de inversión pública y/o políticas públicas orientadas a fomentar el desarrollo de cadenas productivas y/o Negocios Locales en zonas rurales.

Unidades de análisis:

Las unidades de análisis nos permitirán recabar información de primera mano que haga posible evaluar las capacidades generadas a partir de la implementación de sus Negocios Locales con apoyo del Proyecto Sierra Sur. Asimismo, se podrá obtener una percepción sobre la mejora que tienen los beneficiarios en relación a su actividad empresarial y mejora de calidad de vida.

Las unidades de análisis son los Negocios Locales que cumplen con los siguientes criterios:

- a) Ubicados en el ámbito de la Oficina Local de Chivay (Distritos de la Provincia de Caylloma en Arequipa).
- b) Implementados entre los años 2008 y 2010.
- c) Continúan una vez culminado el apoyo del Proyecto.
- d) Implementados por asociaciones de productores.

- e) Se iniciaron con el Proyecto (Tramo 1).
- f) Recibieron más de un desembolso.

Fuentes de información:

- **Miembros de la directiva:** Socios elegidos para dirigir los Negocios Locales. Brindarán información acerca del apoyo otorgado por el Proyecto, mejoras en las capacidades de gestión, fortalezas y debilidades del negocio y perspectivas futuras para el mismo.
- **Funcionarios responsables de la ejecución del Proyecto:** Considerándose al Director Ejecutivo del Proyecto y el responsable de seguimiento y monitoreo. La información brindada estará relacionada con las lecciones aprendidas durante la ejecución del Proyecto (específicamente con lo relacionado a los negocios locales), las recomendaciones para mejorar la estrategia e incluirla en las políticas públicas permanentes y las percepciones que tienen acerca de la sostenibilidad de los negocios generados.

Tipos de fuentes de información

a. Fuentes de información primarias

Nos permitirán encontrar información directa y de primera mano por parte de las unidades de análisis mencionadas.

Para recopilar información primaria, las técnicas metodológicas que se emplearán son:

- Encuesta a los miembros de la directiva de las asociaciones de productores.
- Entrevista no estructurada a funcionarios del Proyecto Sierra Sur (luego de la visita de campo).
- Observación in situ de los Negocios Locales.

b. Fuentes de información secundaria

La información secundaria permitirá, en primera instancia, entender el contexto bajo el cual fue concebido el Proyecto y cuáles fueron los pros y contras de su ejecución; además, servirá para identificar los negocios beneficiarios que aún continúan en funcionamiento.

Asimismo, permitirá comprar la concepción de la estrategia analizada a nivel teórico y cómo esta se adaptó a la práctica; especialmente al hacer frente a usos y costumbres de las organizaciones y a las normas preestablecidas por parte del Estado, en particular relacionadas con la entrega directa de recursos monetarios.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Además a esto, antes de acceder a las fuentes primarias, nos podrá brindar información ya levantada en la evaluación final del Proyecto a fin de evitar la duplicidad de información y determinar qué organizaciones campesinas y/ o familias visitar.

Muestra

- **Población:** Los Negocios Locales que cumplen con los criterios establecidos para las Unidades de Análisis.
- **Muestra:** Negocios Locales en funcionamiento, ya sea en el mismo o diferente rubro de negocio.
- **Tipo de Muestra:** Significativa

Método de la selección de la muestra:

- **Muestra cualitativa:** Muestreo de tipo no probabilístico, de acuerdo a la conveniencia para obtener información relevante.

Determinación de las técnicas de recolección de información

• **Revisión documentaria:**

La revisión documentaria permitirá caracterizar la estrategia aplicada por el Proyecto Sierra Sur desde su concepción hasta su aplicación. Asimismo, permitirá analizar las primeras percepciones de los actores involucrados en la ejecución del proyecto, los cuales son los beneficiarios, la coordinación ejecutiva del Proyecto, la fuente cooperante, entre otros.

Entre la información relevante tenemos

- a) Estudios de preinversión, Plan de Implementación, Manual de Operaciones y Línea de Base del Proyecto
- b) Evaluaciones intermedia y final del Proyecto, así como evaluaciones independientes del mismo.
- c) Formatos de entrevistas y encuestas aplicados en las evaluaciones previas a fin de obtener información adicional previa a las entrevistas y encuestas de la presente investigación.
- d) Directivas de diversos fondos orientados a financiar iniciativas empresariales en zonas rurales.

• **Entrevistas no estructuradas:**

Estas entrevistas se orientan a recoger opiniones y percepciones de manera exploratoria y en profundidad de los miembros de la coordinación ejecutiva del Proyecto. Esto con el fin de contrastar opiniones y perspectivas acerca de la metodología aplicada y los logros

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

alcanzados por los Negocios Locales; así como sus preocupaciones y perspectivas a futuro.

A fin de aprovechar mejor la entrevista, ésta deberá realizarse una vez visitada la zona de intervención, a fin de contrastar lo encontrado en campo con la visión que tienen los funcionarios del Proyecto, contribuyendo a enriquecer la calidad de la información.

• Encuesta a directivos de las Asociaciones de Productores:

Las encuestas a los directivos de las asociaciones de productores permitirán obtener información relevante a datos específicos relacionados con el funcionamiento de los Negocios Locales; tales como ventas, servicios requeridos, gestión realizada, etc.

Instrumento a utilizar: Formato de encuesta

Grupos objetivos: Junta Directiva de las Asociaciones de Productores.

El tamaño de la muestra se determinará de tal forma que sea relevante y representativa del universo a investigar. Asimismo, este estará conformado por los Negocios Locales que continúan en funcionamiento una vez culminado el apoyo del Proyecto Sierra Sur.

Según información del encargado de seguimiento del Proyecto, Ing. José Vilcherrez Lozada, en la OLP Chivay, se apoyó a 39 Negocios Locales que cumplen con las condiciones establecidas, los cuales representarán el universo a analizar o población.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se tendrá en cuenta un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 8%. Por tratarse de una población finita, se usará la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n : tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

Z: 1.96 (probabilidad al 95% de nivel de confianza)

p: 50% (probabilidad que exista una u otra alternativa de respuesta)

q: 50% (probabilidad de que el evento o alternativa no ocurra)

E: 8% (error de la cuantificación máximo permitido entre la media de la muestra y la media de la población (5-8%))

Una vez realizado el cálculo respectivo, se obtiene una muestra total de 31 Negocios Locales.

Para la selección de la muestra se considerará un muestreo aleatorio simple y la facilidad de acceso a la zona donde se desarrollaron los Negocios Locales, ya que todas estas se encuentran en zonas rurales.

II.3. Definición de las variables de estudio

Para la presente investigación se han planteado cuatro (04) variables, de las cuales tres (03) forman parte de las variables explicativas y una (01) es la variable explicada; las cuales se describen a continuación:

II.3.1. Variables explicativas

Variable 1: Decisión sobre el uso de recursos monetarios y no monetarios.

Tal como se explicó previamente, la metodología del FIDA se basó, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios a través de la transferencia directa de fondos, a fin de que sean ellos mismos quienes decidan el uso de los mismos en el marco del objetivo y los componentes del Proyecto.

En ese sentido, tomando como base el Cofinanciamiento de Asistencia Técnica promovido por el Componente de Fortalecimiento de Negocios Locales, se analizará el destino de los fondos entregados por Sierra Sur a las organizaciones; tomando en cuenta la tipología de negocios emprendidos (proceso de elección de la línea de negocio y líneas de negocios con mayor demanda); así como el destino de los ingresos generados por el negocio (reversión, repartición o mixto) y la compra de activos con estos ingresos, tomando en cuenta que el Proyecto no tiene como estrategia la entrega de activos.

Variable 2: Capacidades generadas en las organizaciones rurales para la gestión de Negocios Locales

A partir de esta variable se busca determinar las capacidades generadas o mejoradas en los beneficiarios una vez culminada la ejecución del Proyecto, especialmente, la gestión del negocio (si se realiza de manera interna o requiere de la contratación de un especialista), la necesidad de contratación de asistencia técnica y capacitaciones, la búsqueda de clientes y nuevos mercados, además del uso y manejo de herramientas de gestión.

Variable 3: Percepciones de los beneficiarios sobre la mejora de sus negocios

Esta variable muestra de manera más personalizada la concepción de los beneficiarios relacionada con el aporte del Proyecto Sierra Sur y cómo han visto mejorar el negocio y sus capacidades desde la implementación del Proyecto. Esto implica la valoración de los incrementos de los ingresos y ventas del negocio, los aportes del Proyecto en los diversos rubros que se consideran cruciales para la gestión de negocios (proceso productivo, mercados, etc.), la utilidad y aplicación de la asistencia recibida, niveles de conocimiento de herramientas de gestión administrativa, capacidad para afrontar problemas, entre otros.

II.3.1.1. Variable explicada

Variable 4: Grado de cumplimiento de las metas del Proyecto

El Proyecto planteó tres metas fundamentales: i) incremento de los ingresos; ii) incremento de los activos en el hogar; y iii) percepción de satisfacción.

Para medir el incremento de los ingresos en el hogar se indagará en cuanto a la disponibilidad del mismo y la capacidad de ahorro familiar. El incremento de los activos se medirá a partir de la mejora de los hogares y compra de activos para el hogar (a diferencia de preguntas anteriores relacionadas con activos del negocio)

Finalmente, la percepción de satisfacción se relaciona con la mejora de la alimentación y educación de los hijos y por como visualizan su negocio de la fecha a un año en adelante.

II.4. Variables e Indicadores

Variable 1: Decisión sobre el uso de recursos monetarios y no monetarios

- 1.1. Tipología de negocio desarrollado
- 1.2. Tipo de asistencia técnica requerido
- 1.3. Destino de los ingresos generados por el negocio
- 1.4. Compra de activos

Variable 2: Capacidades generadas en las organizaciones rurales para la gestión de Negocios

- 2.1. Gestión interna del negocio
- 2.2. Necesidad de contratar asistencia técnica

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

- 2.3. Necesidad de capacitación
- 2.4. Relación con los clientes
- 2.5. Acceso a mercados
- 2.6. Uso de herramientas de gestión administrativa

Variable 3: Percepciones de los beneficiarios sobre la mejora de sus Negocios

- 3.1. Aportes del Proyecto Sierra Sur para la gestión de sus negocios
- 3.2. Calidad de la asistencia técnica brindada
- 3.3. Utilidad de la asistencia técnica brindada
- 3.4. Aplicación de lo aprendido con la asistencia técnica
- 3.5. Incremento de ingresos y ventas
- 3.6. Capacidades generadas para seguir gestionando el negocio

Variable 4: Grado de cumplimiento de las metas del Proyecto

- 4.1. Incremento del ingreso familiar
- 4.2. Incremento de los activos del hogar
- 4.3. Alimentación y educación de los hijos
- 4.4. Visualización del negocio en un año

III. MARCO CONTEXTUAL: EL PROYECTO SIERRA SUR Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS MERCADOS LOCALES

III.1. Generalidades del Proyecto

El Proyecto “Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur” (Proyecto Sierra Sur), se insertó en la recién implementada Estrategia de Lucha Integral Contra la Pobreza del Gobierno del Perú; específicamente relacionada con la estrategia de “Generación de oportunidades económicas para los pobres”.

En términos sectoriales, el proyecto se inscribió en el marco de los Lineamientos de Política y Principios Rectores del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, en particular, en términos de su orientación de la política social, tales como:

- Vinculación de programas sociales a los procesos de reactivación económica de las localidades, considerando las dinámicas de los corredores económicos y las ciudades intermedias.
- Vinculación de la política social al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente.
- Gestión descentralizada y participativa de los programas sociales, fortaleciendo las capacidades de las comunidades campesinas.
- Estimular el desarrollo de las capacidades productivas de la población en condición de pobreza (Línea de Programas Sociales de FONCODES).

De otra parte, Sierra Sur se inscribió en el marco de los lineamientos generales del Ministerio de Agricultura – MINAG³⁸, que precisa cuatro ejes de acción:

- Fortalecimiento de los mercados y mejora de cobertura y calidad de la provisión de servicios agropecuarios.
- Reducción de la pobreza extrema y elevar la calidad del empleo rural.
- Mejora de la gestión y el aprovechamiento de los recursos naturales.

³⁸ Según el Artículo 2° del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura (MINAG), aprobado con Decreto Supremo N° 031-2008-AG, de fecha 11 de diciembre de 2008, Finalmente, es necesario precisar que en el Artículo 6° se establecen como Objetivos Institucionales del Ministerio de Agricultura: i) Elevar el nivel de competitividad de la actividad agraria; ii) Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos en tierras de uso agrícola, de pastoreo, las tierras forestales, las eriazas con aptitud agraria, los recursos forestales; la flora y fauna continental y emergente, los recursos hídricos; y iii) Lograr el acceso a los servicios productivos básicos por parte del pequeño productor agrario.

- Fortalecimiento de la institucionalidad pública y privada del sector agrario.

Periodo de ejecución

A pesar de haber sido formulado y declarado viable en el año 2002, el proyecto inició su ejecución en abril del 2005 y culminó en junio del 2011.

Objetivo

El objetivo central del proyecto fue “Incrementar los ingresos, activos tangibles y valorizar los conocimientos, organización social y autoestima de los hombres y mujeres ocupados en la agricultura de pequeña escala y en actividades extra prediales en la sierra del sur del Perú³⁹”.

El alcance de este objetivo se estableció en las siguientes metas:

- Aumento promedio de USD 150 anuales en ingresos de los hogares
- Valor aumentado de bienes naturales y físicos en USD 1000 por familia
- 20 conocimientos registrados y reconocidos
- 200 comunidades campesinas gestionando sus recursos naturales y 300 organizaciones en negocios.

Componentes

Para el logro del objetivo central se definieron tres objetivos específicos o componentes:

1. Manejo de Recursos Naturales; rehabilitación y capitalización de recursos naturales a través de incentivos concursables, y las prácticas y conocimientos en manejo de recursos naturales mejorados por la Capacitación de Campesino a Campesino.
 - a) Incentivos para la Formación y Mejoramiento de los Activos Físicos: Se planteó usar la metodología competitiva de transferencia de recursos. El proyecto promovería que las comunidades u otras organizaciones campesinas, y las familias que las integran, se comprometan a ejecutar las mejores prácticas de manejo de sus recursos que ellos mismos identifiquen, apoyándose en una tradición muy fuerte de competencia y emulación existente en los pueblos andinos. Las familias trabajarían con sus propios medios para valorizar sus propias parcelas, y lo harían compitiendo con sus vecinos para establecer quienes efectúan de manera más eficiente el conjunto de las prácticas elegidas, luego las

³⁹ FONCODES (2002). Proyecto “Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur” Estudio de Factibilidad. Lima: FONCODES, p. 14

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

organizaciones compiten entre sí por demostrar cuál es la mejor en manejar un conjunto de recursos. La decisión de participar, la forma de participar y la inversión en trabajo y medios es determinada por las familias y sus organizaciones. Son ellos mismos quienes se evalúan y establecen quienes fueron los mejores y es a ellos a los que el proyecto premia. Los premios, entregados en efectivo, son apenas una parte del esfuerzo de los ganadores y un monto significativamente menor de lo que el conjunto de campesinos invierte.

- b) Capacitación de Campesino a Campesino: La experiencia ganada con esta metodología en el Perú demostraba que los mayores resultados en el mejoramiento de los activos físicos se ha obtenido por medio de la transmisión horizontal de conocimientos y prácticas tradicionales y modernas efectuadas por campesinos especialistas locales o de áreas ecológicamente similares, y que son contratados como asistentes técnicos directamente por las organizaciones de campesinos.

Para reforzar este proceso de capacitación de campesino a campesino, el proyecto financiaría pasantías y viajes de estudio de los campesinos participantes y los proveedores de asistencia técnica a campesinos. Se realizarían arreglos especiales para asegurar la participación de mujeres campesinas en estos eventos como guarderías temporales. Un número de animadores rurales apoyaría a sus organizaciones en la ejecución de las actividades seleccionadas. Estos serían elegidos en sesiones públicas con presencia de autoridades locales.

Entre los contenidos de la capacitación que serían establecidos por los mismos participantes, se incluirá actividades de operación y mantenimiento de infraestructura de riego u otras facilidades de manejo colectivo. Se reforzará el concepto de sostenibilidad y mantenimiento mediante eventos de autoevaluación y planificación anual.

2. Promoción del Fortalecimiento de los Mercados Locales, con el propósito de aumentar las oportunidades de generación de ingresos para hombres y mujeres que conducen pequeñas explotaciones agropecuarias y negocios en la Sierra Sur contribuyendo a aumentar las transacciones en los mercados de bienes y servicios financieros y no financieros.
- a) Desarrollo de negocios locales, a través de las inversiones para el desarrollo local que proveería cofinanciamiento a municipios, asociaciones de migrantes y grupos

- de interés local, que estén dispuestas a invertir en potencialidades de negocios; y el cofinanciamiento de asistencia técnica que incluye aspectos de administración, gestión, producción, procesamiento, mercadeo y servicios jurídicos.
- b) Apoyo a la intermediación financiera rural, que consiste en mejorar, en condiciones de mercado, el acceso de los pobres rurales – principalmente las mujeres – a servicios populares de captación del ahorro, micro-seguros, transferencias monetarias bancarias y manejo de remesas, así como otros servicios financieros, incluyendo el microcrédito. Esto se da a través de la inclusión en el mercado financiero formal y la innovación financiera en favor de los pobres.
3. Gestión del Conocimiento y Activos Culturales, con el propósito de valorar los activos intangibles de la población local en función de los otros componentes y de los objetivos de desarrollo propuestos por el proyecto. La puesta en valor de estos activos suponía recuperar y aumentar el volumen de conocimientos actualmente existente. Del mismo modo, se busca colocar estos conocimientos en el mercado para que alcancen un precio por su transacción.

De los tres componentes mencionados, el que formará parte de la presente investigación será el segundo, es decir, el que se encuentra relacionado con el fortalecimiento de mercados rurales a través del desarrollo de negocios locales.

Gestión del Proyecto

La gestión del proyecto fue responsabilidad del Ministerio de Agricultura a través de AGRORURAL⁴⁰, la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) y seis Oficinas Locales del

⁴⁰ El Proyecto consideró en su formulación e inicio de ejecución como responsable al Sector Mujer y Desarrollo Social y como Unidad Ejecutora al Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social – FONCODES. El 3 de mayo de 2007, mediante Decreto Supremo N° 003-2007-MIMDES, se dispuso la fusión de FONCODES en el Ministerio de Agricultura y en el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social; especificando en su Art. 1º.- Apruébese la fusión de FONCODES en el MINAG y MIMDES, de la siguiente manera: “... Los proyectos 2.000688 Desarrollo del Corredor Puno Cusco y 2.016058 Sierra Sur – Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos, del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social – FONCODES en la Unidad de Coordinación del Proyecto MARENASS, en calidad de absorbente”.

Asimismo, el 13 de marzo de 2008, en la Segunda Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 997, se establece la creación de Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL, el cual se constituye como Unidad Ejecutora adscrita al Viceministerio de Agricultura, la cual tiene la responsabilidad de articular las acciones relacionadas con la promoción del desarrollo agrario rural en el marco de los lineamientos de política establecidos por el Sector Agricultura.

Finalmente, el 20 de junio de 2008, mediante Decreto Supremo N° 014-2008-AG, se aprueba entre otras, la fusión en el Programa AGRO RURAL como entidad absorbente de la Unidad de Coordinación del Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur – MARENASS.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Proyecto (OLP). Se consideró, además, como actores importantes a los gobiernos locales, las organizaciones comunales, asociaciones de productores, los microempresarios, grupos de mujeres y las instituciones financieras intermediarias.

La UEP fue la instancia de orientación, coordinación y supervisión, cuya función básica fue la adquisición de equipos necesarios para el funcionamiento adecuado de las diversas instancias del Proyecto, contratación de servicios, celebración de contratos, implementación de la estrategia del Proyecto, operación del seguimiento, monitoreo y evaluación del Proyecto, la supervisión de las diversas actividades del Proyecto a través de los Responsables por Componentes; entre otras. Las OLPs actuaron como secretarías técnicas que revisaban las propuestas de manejo de recursos naturales y de negocios de las organizaciones demandantes, llevaban el registro de los beneficiarios, de sus negocios y resultados, y supervisaban el cumplimiento de los contratos entre los beneficiarios y el Proyecto; además de presentar y difundir el Proyecto.

La UEP funcionó bajo la modalidad de Núcleo Ejecutor Central - NEC del FONCODES, lo que permitió que esta goce de independencia técnica, jurídica y financiera⁴¹; es decir, tenía la capacidad de abrir cuentas corrientes a través de personas autorizadas, contratar los servicios profesionales que se requieran para cubrir necesidades del Proyecto, intervenir en procedimientos administrativos y judiciales, así como desarrollar todos los actos necesarios para la ejecución de los proyectos; esto lo realizaban sin necesidad de tener la no objeción de la Entidad Cooperante. Esto permitió agilizar los diversos procedimientos y mecanismos para la puesta en marcha del Proyecto. De la misma manera, permitió el manejo gerencial dentro del marco legal de una personería jurídica a fin de lograr transparencia y eficacia en las operaciones del mismo.

Asimismo, para las transferencias de recursos a las organizaciones seleccionadas, el Proyecto firmaba un Contrato de Donación con Cargo⁴² con las organizaciones

⁴¹ Decreto Supremo N° 015-96-PCM, del 21 de febrero de 1996, que determina las facultades de los Núcleos Ejecutores que reciben financiamiento de FONCODES para la ejecución de sus Proyectos.

⁴² Una de las innovaciones de las intervenciones auspiciadas por el FIDA, es el hecho de entregar recursos monetarios directamente a la población beneficiaria, a fin que sean ellos los que decidan qué hacer con los recursos en el marco del objetivo del Proyecto.

Si bien los beneficiarios deciden el uso de los recursos, la entrega de los mismos requiere de un contrato que permita hacer seguimiento de los mismos y que estos se ejecuten en el marco del Proyecto. El documento contractual que permite esta relación Proyecto – Beneficiarios se denomina “Contrato de Donación con Cargo”.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

seleccionadas, las cuales aportaban la contrapartida acordada en una cuenta bancaria aperturada por las mismas organizaciones en una entidad financiera supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros. Los recursos financieros entregados por el Proyecto se efectivizaban en la misma cuenta de la organización y era esta la encargada de ejecutarlos en el marco de lo establecido en citado Contrato.

Finalmente, es preciso recalcar la participación de los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR), los cuales constituyeron espacios públicos conformados por autoridades, la sociedad civil y por representantes de los beneficiarios del Proyecto donde las organizaciones presentaban y sustentaban sus iniciativas.

III.2. **Ámbito de intervención y población beneficiaria**

III.2.1. **Ámbito de intervención**

El Proyecto Sierra Sur se propuso atender 15,000 familias (13,400 de productores agropecuarios y 1,600 de microempresarios) asentadas en 120 distritos de 16 provincias en los departamentos de Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna, en la Sierra Sur. En Arequipa se consideran distritos de la provincia de Arequipa, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos y La Unión; en Moquegua, de Mariscal Nieto y General Sánchez Cerro; en Tacna, de Candarave, Tacna y Tarata. En el departamento de Puno el proyecto incluye las provincias de Chucuito, El Collao y Yunguyo; y en Cusco, las provincias de Chumbivilcas y Espinar. El área total alcanza los 73 515 km².

La presente investigación ha tomado como estudio de caso la incidencia del Proyecto en la zona atendida por la OLP Chivay la cual atendía a 17 distritos de la provincia de Caylloma en Arequipa (Achoma, Cabanaconde, Callalli, Caylloma, Chivay, Coporaque,

El Código Civil peruano no establece una definición específica del Contrato de Donación con Cargo, sin embargo, se puede definir a partir de lo establecido en los Artículos 1621 y 185 del citado dispositivo. Según el Artículo 1621, se define como donación cuando el donante se obliga a transferir gratuitamente al donatario la propiedad de un bien. Asimismo, en el Artículo 185, se establece que el cumplimiento del cargo puede ser exigido por el imponente o por el beneficiario. Cuando el cumplimiento del cargo sea de interés social, su ejecución puede ser exigida por la entidad a la que concierna. En ese sentido, se define a una donación con cargo cuando se impone al donatario la obligación de cumplir con una determinada prestación a favor del propio donante o un tercero; que en el caso de la donación en el marco del proyecto, su uso está sujeto a cumplir con lo planteado en el Plan de Negocio presentado. Finalmente, para efectos del Proyecto se definió al Contrato de Donación con Cargo a las “subvenciones otorgadas por tramos y condicionadas al cumplimiento de metas objetivamente verificables y mutuamente acordadas” (FIDA (2002). Documento de Evaluación Ex Ante del Proyecto Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur – SIERRA SUR, p. 34, numeral 115).

Huanca, Ichupampa, Lari, Maca, Madrigal, San Antonio de Chuca, Sibayo, Tapay, Tisco, Tuti, Yanque). La elección de la zona de la zona de estudio de caso fue elegida por conveniencia para el levantamiento de la información de campo.

La Provincia de Caylloma, cuya capital es Chivay, se ubica en el extremo oriental de la Región Arequipa entre los 1,000 y 5,000 m.s.n.m. Su superficie es de 14,019.46 km²; y según el Censo de Población del INEI del año 2007 tiene una población es de 73,718 habitantes, de los cuales el 33.5 % es rural.

III.2.2. Características de la población beneficiaria del Proyecto

Cuando se planteó el proyecto, en el año 2002, existían 618 comunidades campesinas registradas⁴³, casi la mitad de ellas establecidas después del proceso de Reforma Agraria. En estas comunidades, había 81 mil familias registradas. Algunas de estas familias residían en ciudades o pequeños pueblos y sólo dedicaban parte de su tiempo a actividades agropecuarias. Aproximadamente el 64% de las áreas de comunidades son pastos. Se estima que el 80% de estas se mantenían en un régimen de explotación común. Y existía un total de aproximadamente 4 000 familias que eran sólo pastores.

Los productores agrícolas vendían el 4% de su producción en pequeños mercados y el resto era producción de subsistencia o trueque local. Sólo el 6% del área total del proyecto se consideraba apropiado para la agricultura y ganadería. En las unidades agropecuarias del área del proyecto, las tierras de cultivo representaban en promedio 1.9 hectáreas. Esta superficie se dividía en tierras con riego (38%), un total de 78 mil hectáreas, y el resto son tierras en secano. Un tercio de las tierras de cultivo permanecía en barbecho o descanso. La mayor proporción del área del proyecto, es decir 3.5 millones de hectáreas, estaban dedicadas a la alimentación del ganado en pastizales de altura.

Se incluyó también, dentro del grupo objetivo, a las organizaciones de migrantes. Se identificaron 31 organizaciones en Arequipa, Puno – Juliaca, Moquegua, Tacna y Lima, las que agrupan además, asociaciones distritales. Las organizaciones de migrantes contaban con más de 50 000 asociados y efectuaban actividades que movilizan hasta 100 000 personas. Estos migrantes, además de contribuir a los negocios de la red familiar y los grupos de ayuda conocidos como aynis, se reúnen en clubes y asociaciones que

⁴³ FONCODES (2002). Proyecto “Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur” Estudio de Factibilidad. Lima: FONCODES, p. 33.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

prestan servicios de ayuda mutua y organizan acciones de apoyo a sus poblaciones de origen.

El proyecto consideró focalizar su atención en:

- a) Productores en pequeña escala en unidades agropecuarias con riego, situadas en la vertiente del Pacífico sobre los 1 800 metros y hasta los 2 300 metros.
- b) Productores de economía mixta hasta los 3 500 metros.
- c) Miembros de comunidades campesinas tradicionales hasta los 4 000 metros.
- d) Pastores de puna.
- e) Artesanos, pequeños y micro empresarios en transformación, comercio y servicios.
- f) Profesionales y técnicos oferentes de servicios de asistencia técnica.
- g) Asociaciones de migrantes que contribuyen al desarrollo de sus localidades de origen.
- h) Municipios rurales.

Todos estos actores tienen como características principales el ser pobres y operar en un ámbito con activos limitados y mercados fragmentados.

III.2.3. Características de la población que desarrolló Negocios Locales financiados por el Proyecto en el ámbito de la OLP Chivay

Según las bases de datos proporcionadas por la Dirección Ejecutiva del Proyecto, durante los seis años ejecución la OLP Chivay atendió un total de 1,993 beneficiarios a través de 188 Planes de Negocios. En cuanto al sexo, la mayor parte de beneficiarios fueron varones (62.4%), y predominó el grupo de edad entre 19 y 35 años (49.9%). Respecto del grado de instrucción, el 76.1% cuenta sólo con estudios primarios y menos de un cuarto de los beneficiarios cuenta con estudios secundarios y/o superiores. En cuanto al idioma, predominan en casi el 100% tanto el quechua como el español.

A continuación se presenta un cuadro con el resumen de las características:

Tabla N° 01: Características de la población que desarrolló Negocios Locales financiados por el Proyecto en el ámbito de la OLP Chivay

Sexo	
Femenino	Masculino
750	1243
37.63%	62.37%

Grado de instrucción							
Estudio Superior	Estudios Secundarios	Estudios Primarios	Sin Instrucción				
23	442	1517	11				
1.15%	22.18%	76.12%	0.55%				
Grupos de edad							
19-35	36-49	50-65	Más de 65				
995	550	327	121				
49.92%	27.60%	16.41%	6.07%				
Habla quechua							
Si		No					
1872		121					
93.93%		6.07%					
Habla español							
Si		No					
1983		10					
99.50%		0.50%					
Línea de Negocio							
Alpacas	Artesanía textil	Engorde de vacunos	Ovejas	Granos andinos	Lácteos	Truchas	Otros
703	311	252	176	140	132	101	178
35.27%	15.60%	12.64%	8.83%	7.02%	6.62%	5.07%	8.93%

Fuente: Base de datos del Proyecto Sierra Sur (PDSS – BD PDN OL Chivay.xls)
Elaboración: Propia

III.3. Componente de Fortalecimiento de los Mercados Locales

El componente se planteó con el objetivo de aumentar las oportunidades de generación de ingresos para hombres y mujeres que conducen pequeños negocios en la zona de intervención, contribuyendo a aumentar las transacciones en los mercados de bienes y servicios financieros y no financieros.

Estuvo conformado por dos subcomponentes: i) Desarrollo de Negocios Locales y ii) Apoyo a la Intermediación Financiera. Específicamente para el presente estudio interesa el Desarrollo de los Negocios Locales a través del cofinanciamiento de asistencia técnica.

III.3.1. Subcomponente de Desarrollo de Negocios Locales:

Mediante este subcomponente se realizaron dos tipos de actividades. La primera dirigida a movilizar recursos destinados a crear facilidades en infraestructura, técnicas, normativas e institucionales para el desarrollo de los pequeños negocios locales, y la segunda para apoyar a los grupos emprendedores de hombres y

mujeres en la contratación de servicios de asistencia técnica necesarios para el incremento de sus ingresos; siendo esta última el centro de interés de esta investigación.

Inversiones para el desarrollo local

A través de esta actividad, el Proyecto cofinanció a gobiernos locales provinciales y distritales, grupos de interés y asociaciones de migrantes; la inversión en infraestructura productiva (vías de acceso, infraestructura de riego, medios de comunicación, saneamiento básico, valorización del patrimonio cultural, etc.) y otras actividades orientadas al mejoramiento de las condiciones para el entorno comercial y de negocios (obtención de sellos de denominación de origen para productos locales, formulación de normas municipales para la facilitación y el incentivo de los negocios); creando externalidades positivas para los negocios locales.

Cofinanciamiento de Asistencia Técnica (AT)

Esta actividad es el centro del análisis de la presente investigación; sin embargo, antes de detallarla es preciso mencionar que, para el Proyecto, el concepto de cofinanciamiento refuerza la idea de que son las propias organizaciones las que deciden en qué invertir y si deben apropiarse de las iniciativas desde el comienzo.

El propósito de esta actividad fue dinamizar el mercado de asistencia técnica, de modo que fortaleció y facilitó el encuentro de la demanda de servicios de asistencia técnica con el los proveedores de esos servicios.

La Asistencia Técnica (AT) se orientó a resolver un conjunto de problemas o explotar más las potencialidades de una amplia gama de actividades rurales, incluidas las de turismo, de la micro y pequeña empresa de transformación y comercialización, actividades artesanales y agropecuarias, entre otras. La asistencia técnica podía ser técnico – productiva, legal, jurídica, tributaria, en gestión empresarial, o una combinación de las distintas posibilidades. Se apoyaron las iniciativas planteadas por los actores locales que presentaron negocios en todo lo que signifique acceder a nuevas prácticas y conocimientos, reforzar los antiguos, reducir riesgos y costos, acercándolos más al mercado.

Se determinó un listado referencial de actividades elegibles, tales como:

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

- Procedimientos de formalización y legalización de los grupos y asociaciones de negocios.
- Gestión y administración de micro y pequeñas empresas.
- Apoyo a la resolución de asuntos tributarios y legales de distinta naturaleza.
- Mejoramiento de la calidad y el diseño de productos artesanales.
- Mejoramiento y diversificación de la calidad y cantidad de servicios ligados al turismo.
- Mejoramiento de la combinación de los recursos disponibles para elevar la productividad y rentabilidad.
- Puesta en valor de nuevos recursos.
- Manejo de nuevos insumos que incidan en el aumento de la productividad o en el carácter del producto, sobre todo en lo referente a la producción orgánica.
- Tratamientos veterinarios de rutina.
- Identificación de nuevos mercados para la producción existente, cambios en la presentación de productos, acceso a mercados distantes, contratos de abastecimiento permanente y otros.
- Introducción de nuevas actividades productivas y de negocios como: nuevos cultivos, crianzas, productos orgánicos, productos artesanales, nuevos servicios y otros.
- Resolución de problemas que dificultan la colocación en el mercado de los productos como: normas sanitarias, normas de comercialización, certificación de productos orgánicos establecimiento de denominaciones de origen o cualquier otro distintivo.
- Establecimiento de vínculos de negocios eslabonados entre productores, transformadores y comercializadores.

Según el informe final de ejecución del Proyecto⁴⁴, las acciones de los asistentes técnicos estuvo centrada en resolver los problemas tecnológicos, encaminados a las exigencias del mercado sobre los productos.

Esta actividad, por el lado de la demanda, buscó fortalecer a las organizaciones para que sean ellas quienes tomen todas las decisiones sobre el servicio de

⁴⁴ Dirección Ejecutiva del Proyecto Sierra Sur (2012). Proyecto “Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur – Sierra Sur”: Informe Final de Ejecución Convenio de Préstamo N° 602-PE. Quequeña, Proyecto Sierra Sur.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

asistencia técnica que se adecúe a sus necesidades, incluyendo el precio de los servicios, el tiempo y en general las características del técnico.

Se determinó que podían acceder a los beneficios de este subcomponente los siguientes grupos:

- Organizaciones de productores agropecuarios y grupos de artesanos.
- Microempresas de centros poblados y de ciudades intermedias que articulan negocios rurales.
- Organizaciones campesinas.
- Grupos de interés, asociaciones de migrantes.
- Otros que tengan que ver con el desarrollo de negocios locales.

Es preciso recalcar que, de los grupos mencionados, las organizaciones de productores agropecuarios representaron el 88.6% de los beneficiados a nivel de todo el ámbito del Proyecto, y el 89.89% a nivel de la OLP Chivay; tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 02: Tipos de Organizaciones atendidas por el Proyecto Sierra Sur

TIPO DE ORGANIZACIÓN	PROYECTO		OLP CHIVAY	
Asociación de Productores	1270	88.63%	169	89.89%
Centro Educativo	3	0.21%	0	0.00%
Club de Madres	8	0.56%	0	0.00%
Comisión de Regantes	8	0.56%	4	2.13%
Comité Conservacionista	14	0.98%	5	2.66%
Comité de Mujeres	11	0.77%	0	0.00%
Comunidad Campesina	45	3.14%	4	2.13%
Cooperativa Agraria	3	0.21%	2	1.06%
Microempresa	64	4.47%	3	1.60%
Organización Social	7	0.49%	1	0.53%
TOTAL	1433	100.00%	188	100.00%

Fuente: Base de datos del Proyecto Sierra Sur (PDSS – BD PDN OL Chivay.xls)

Elaboración: Propia

De otra parte, por el lado de la oferta, el Proyecto incentivó a los oferentes a brindar servicios de calidad, ya que se generó competencia para optar sus servicios. Asimismo, el proyecto también cofinanció iniciativas de proveedores de asistencia técnica (PATs) que quisieran fortalecer sus capacidades para operar en el mercado, a través de becas de actualización técnica, giras de intercambios, pasantías en experiencias exitosas, suscripción a publicaciones especializadas, conexión con centros de innovación tecnológica y otros. Todos los participantes

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

se debían comprometer formalmente a transmitir y difundir la información y las experiencias adquiridas, especialmente a sus pares. La obtención de becas requería que los PATs contaran con lo siguiente⁴⁵:

- Aval de por lo menos dos de sus clientes y con la firma de por lo menos de dos directivos de las organizaciones proponentes.
- Una propuesta que incluyese: tipo y tema de la capacitación, objetivos, resultados esperados, institución que oferta la capacitación, inicio de capacitación, aporte de contrapartida y la propuesta de réplica básicamente a sus pares.

El Proyecto Sierra Sur podía cofinanciar hasta el 80% y con un monto máximo equivalente en nuevos soles a USD 1,000.00 cuando se trataba de una demanda individual y de USD 2,000.00 cuando la demanda era grupal.

Procedimiento para la presentación de los Planes de Negocios al Proyecto⁴⁶:

El Plan de Negocios es una herramienta que permite a la empresa o asociación, señalar anticipadamente sus objetivos, asignar recursos, fijar metas, establecer criterios de rendimiento del negocio, tomar decisiones y finalmente, evaluar el cumplimiento de lo propuesto inicialmente⁴⁷.

Mediante la ejecución de los Planes de Negocios establecidos, se espera que las familias logren mejorar y fortalecer su articulación e inserción a los mercados locales, regionales y/o nacionales a través del incremento del valor neto de su producción.

Para acceder al cofinanciamiento por parte del Proyecto, las asociaciones y los grupos interesados debían presentar a la OLP (la cual funciona como secretaría técnica para revisar si las propuestas corresponden a los criterios de elegibilidad)

⁴⁵ Proyecto Sierra Sur (2010). Reglamento de Operaciones “Proyecto Fortalecimiento de mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la sierra sur del Perú” PROYECTO SIERRA SUR. Chivay, Proyecto Sierra Sur, p. 26

⁴⁶ Proyecto Sierra Sur (2010). Reglamento de Operaciones “Proyecto Fortalecimiento de mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la sierra sur del Perú” PROYECTO SIERRA SUR. Chivay, Proyecto Sierra Sur, pp. 22-26.

⁴⁷ AGRORURAL (2011). ALIADOS: Bases para el fondo Concursable de Negocios Rurales Convocatoria 2011-1. Se ha tomado la definición usada por el Programa ALIADOS, toda vez que no se registra una definición específica de plan de negocios en los estudios del Proyecto SIERRA SUR y que el Programa ALIADOS surge con financiamiento del Banco Mundial tomando los enfoques planteados por el FIDA.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

un plan de negocios en un formato simple, sin la necesidad de contratar a formuladores especializados. Este formato incluía:

- La presentación de la organización demandante.
- La personería jurídica de la organización, con documentos que sustenten la formalización.
- El padrón con los nombres de los participantes en el negocio.
- Las propuestas relevantes del plan de negocios, tales como: aumento de ingresos la de los proponentes, los mercados potenciales para los productos y servicios a ofrecer, y las relaciones de colaboración y mutuo beneficio previstas con otros actores de la cadena del negocio; además, enfatizar los aspectos novedosos o sujetos de mejoramiento.
- Los requerimientos de asistencia técnica a ser contratada para el desarrollo del negocio
- El compromiso del aporte por parte de los beneficiarios.

El procedimiento de selección consistió en la presentación de propuestas al CLAR, selección y aprobación de propuestas en sesiones públicas, habilitación de cuentas por parte de la organización, depósito del aporte propio, firma de contrato con el proyecto y depósito del subsidio del proyecto según lo establecido en el contrato.

En cuanto a la contratación de los servicios de asistencia técnica previstos en el plan de negocios, las organizaciones tenían la responsabilidad de:

- Identificar el servicio de asistencia técnico requerido.
- Seleccionar y contratar a los especialistas.
- Conducir y supervisar las actividades de los especialistas contratados.
- Rescindir el contrato con el Asistente Técnico, en caso de incumplimiento.
- Rendir cuenta al proyecto de los resultados del contrato.

Cabe resaltar que el proyecto promovió que los servicios técnicos sean desarrollados, en la mayor parte de los casos, por especialistas locales. Las experiencias de intervenciones anteriores (FEAS, MARENASS, Corredor Cusco Puno) demostraron la existencia de este tipo de servicios en las áreas rurales; además de un mayor compromiso y grado de éxito en el desarrollo de sus servicios. En caso de no encontrarse disponibilidad de un especialista local, las

organizaciones podían contratar los servicios de personas externas especializadas, bajo las mismas condiciones.

La firma del contrato se daba entre la organización y el proveedor de servicios. Este contrato era simple, discutido y acordado en una asamblea general de la organización, además de contener términos de referencia precisos de lo que se quería obtener con la asistencia técnica, facilitando el pago por resultados y no por salario mensual. El Proyecto no intervenía de ninguna manera en la relación contractual.

Una vez al año, dependiendo de los resultados de la implementación, el Proyecto entregaba premios como estímulo de reconocimiento a las organizaciones que ejecutaron negocios y a los proveedores de servicios. Se premiaban los resultados más innovadores, los negocios que muestren mayores eslabonamientos, las organizaciones más sólidas, los negocios con mayores efectos positivos en la cultura y la identidad locales, los que lograron una mayor relación con los mercados, los que generaron ingresos comparativamente mayores, entre otros.

La entrega de los premios se efectuaba en un acto público, posiblemente asociado a eventos como festividades, ferias, aniversarios locales y otros. Como parte del acto se promoverán espectáculos de danzas, música, teatro, exposición de productos locales y otros. El propósito es que se realcen y difundan las experiencias de negocios, y se conozcan a los ganadores en un contexto que favorece la expresión de la identidad y la cultura propia.

La OLP, durante la ejecución de los Planes de Negocio debía registrar a las organizaciones, las familias, los hombres y las mujeres beneficiarios. Este registro tenía como propósito el seguimiento administrativo, el cálculo de los impactos del negocio en los ingresos en comparación a los montos invertidos por el proyecto, la identificación de otros cambios significativos introducidos en los negocios y sus impactos, y la identificación de las personas y grupos que están manejando o han adquirido conocimientos y prácticas que podrán ser de utilidad para otros.

III.3.2. Subcomponente de Apoyo a la Intermediación Financiera Local

El propósito del sub componente de Apoyo a la Intermediación Financiera Rural fue mejorar, en condiciones de mercado, el acceso de los ciudadanos, principalmente de las mujeres a servicios populares de captación del ahorro, micro seguros, transferencias monetarias bancarias y manejo de remesas, así como otros servicios financieros.

Este subcomponente consideró las siguientes actividades:

Inclusión en el mercado formal de servicios financieros

Consideró la mejora del acceso de mujeres rurales a servicios de captación de depósitos en instituciones del sistema financiero formal, a través de la apertura de cuentas personales de ahorro (CA) con un capital semilla de S/. 100.00 otorgado por el Proyecto, y una tasa de interés preferencial subvencionada (de 1.5% mensual a parte de la tasa determinada por la Institución Financiera Intermediaria – IFI) como incentivo al mantenimiento e incremento del ahorro y la vinculación estable entre la IFI y la titular de la CA. Esta es la principal herramienta y permite brindar acceso a los demás servicios financieros de manera oportuna, permitiendo transformar pequeños ahorros en montos mayores para inversiones en otros activos como salud, educación, productivos, entre otros.

Asimismo, se realizaron Talleres de Educación Financiera y Giras de Intercambio, donde las mujeres participantes recibían formación en temas relacionados al sistema financiero peruano, sus productos y servicios; y el ahorro y las posibilidades de desarrollo de Proyectos personales de inversión que ello permite.

Innovación financiera a favor de los pobres

Fue un mecanismo de promoción para expandir y acrecentar, en condiciones de mercado, los servicios financieros a favor de la población rural, ofertados por instituciones financieras de intermediación. Esta actividad consistió en coordinar con las IFIs de la zona la elaboración de planes estratégicos para el desarrollo de nuevos nichos de mercado en la zona y el desarrollo de microseguros, los cuales podían contar con un cofinanciamiento hasta del 80% por parte del Proyecto.

Según información proporcionada por el responsable de seguimiento y monitoreo del Proyecto, Ing. José Vilcherrez Lozada, las entidades financieras que más

participación lograron en este aspecto fueron la caja rural “Nuestra Gente” y Seguros La Positiva.

En cuanto a la relación de la estrategia motivo del estudio con el Componente de Apoyo a la Intermediación Financiera Local, se recalca que una vez culminado el periodo mínimo de apertura de la cuenta (que podía ser hasta de 24 meses), el capital generado pasaba a formar parte de la contrapartida de algún Plan de Negocio a ser financiado en el marco del Cofinanciamiento de Asistencia Técnica.

III.3.3. Interrelación del Desarrollo de Negocios Locales con los componentes y actividades del Proyecto

Como se mencionó en un inicio, la presente investigación busca demostrar la validez de la participación directa de los beneficiarios en las decisiones sobre el uso de los recursos monetarios y no monetarios como estrategia para mejorar la capacidad de las organizaciones rurales en el desarrollo de Negocios Locales; sin embargo, todos los componentes y actividades del Proyecto deben relacionarse y complementarse con el fin de alcanzar el Objetivo del Proyecto.

El Primer Componente Manejo de Recursos Naturales, a través de sus actividades de incentivos para la formación y mejoramiento de los activos físicos y la capacitación de campesino a campesino en el marco de Planes de Gestión de Recursos Naturales (con una metodología de entrega de recursos similar a la explicada en el caso de Planes de Negocios); buscaban, entre otras acciones:

- Recuperación de cobertura vegetal y manejo de pastos.
- Recuperación y manejo de suelos.
- Manejo del agua de riego.
- Rehabilitación de terrazas para cultivos.
- Manejo del hato ganadero.
- Manejo agroforestal.
- Forestación o reforestación.
- Manejo de flora y fauna silvestre.
- Prácticas agroecológicas para el manejo de cultivos.
- Alternativas al consumo energético de biomasa.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

- Ordenamiento de la vivienda y la comunidad que les permita mejorar sus condiciones de vida.
- Otros temas en el mejoramiento del manejo de recursos naturales productivos que proponga la organización principalmente sobre la base de sus experiencias y tradiciones.

Tal como se puede apreciar, este componente incentiva la puesta en valor de diversos recursos naturales, que una vez manejados y adecuadamente recuperados pueden dar paso a la generación de un Plan de Negocios (especialmente agrario, ganadero o de turismo).

En cuanto al Tercer Componente Gestión del Conocimiento y Activos Culturales, este busca recuperar y poner en valor recursos y costumbres culturales e históricas, en función de la obtención de ingresos complementarios y del fortalecimiento de la identidad de un territorio. Esta puesta en valor, se ha visto reflejada en la mayoría de casos, en la difusión de técnicas orientadas a mejorar los procesos productivos de los planes de negocios o en la implementación de planes de negocios de servicios orientados a la actividad turística.

Asimismo, como parte de la estrategia de fortalecer el mercado de Asistencia Técnica en el ámbito de intervención, tanto para los Planes de Negocios y Planes de Gestión de Recursos Naturales, elaboró un directorio con los datos básicos sobre los especialistas locales (nombre, dirección, resumen de la hoja de vida, clientes con los que ha trabajado, entre otros), el cual es de acceso público y consiste en un instrumento simple orientado a las necesidades de información de los emprendedores. La elaboración y actualización de este directorio de oferentes de asistencia técnica fue responsabilidad de consultores locales conocedores del enfoque del proyecto, así como del área de cobertura y sus actores, en el marco de este Componente.

IV. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA: CAPACIDADES ADQUIRIDAS POR LOS PRODUCTORES BENEFICIARIOS PARA LA GESTIÓN DE SUS NEGOCIOS LOCALES

Los resultados a analizar en la presente investigación se enmarcan en cuatro puntos principales: i) la participación directa de los beneficiarios en las decisiones sobre el uso de los recursos monetarios y no monetarios como parte de la ejecución del proyecto; ii) capacidades generadas en las organizaciones rurales para la gestión de Negocios Locales; iii) percepciones de los beneficiarios sobre la mejora de sus Negocios Locales; y iv) grado de cumplimiento de las metas del Proyecto.

Este análisis se presentará a partir de la información generada por el Proyecto Sierra Sur II (Evaluación Final), las encuestas sobre el manejo de los Negocios Locales y percepciones y las entrevistas realizadas.

IV.1. Participación directa de los beneficiarios en las decisiones sobre el uso de los recursos monetarios y no monetarios

Tal como se mencionó en el marco teórico, la metodología del FIDA se basó, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios a través de la transferencia directa de fondos, a fin de que sean ellos mismos quienes decidan qué negocio emprender, la tipología de asistencia técnica, el asistente técnico a contratar, entre otros; pasando de sistema tradicional basado en la oferta a un sistema basado en la demanda.

IV.1.1. Sobre la tipología de Negocios Locales y el servicio de Asistencia Técnica requerido

Parte de la estrategia del Proyecto fue la de solicitar la presentación de los PDN en un formato simple, que no requiriese de la contratación de formuladores especializados. Con esto se evitó la posibilidad que algún profesional o técnico, posible oferente de asistencia técnica, influyese en la decisión de los beneficiarios y que la propuesta responda de manera efectiva a sus necesidades. La UEP, a diferencia de las intervenciones estatales tradicionales se limitó a difundir las actividades del Proyecto y a orientar a los beneficiarios a cumplir con los requisitos administrativos para concursar y, durante la ejecución, a solicitar la rendición de cuentas en el marco del Contrato de Donación con Cargo.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Sin embargo, pese a estas afirmaciones, según las encuestas realizadas en la zona, casi en la totalidad de los PDN las organizaciones requirieron del apoyo de algún técnico o especialista. De las encuestas realizadas (31 en total), sólo una organización manifestó el no haber recibido apoyo de algún tercero en la formulación del PDN. Las demás recibieron el apoyo, ya sea de algún técnico de la zona (13), promotor del proyecto o la municipalidad (10) o estudiante universitario (7). En cuanto a si este apoyo fue remunerado o no, la distribución es equitativa (16 remunerados y 14 no remunerados), destacándose que el total de promotores del proyecto o de la municipalidad no recibieron remuneración alguna y que todos los asistentes técnicos contratados recibieron remuneración.

Tabla N° 03: Asistencia técnica para la formulación de los planes de negocios y tipo de remuneración percibida

Apoyo en la formulación del PDN	Tipo de remuneración		Total	%
	Dinero	No remunerado		
Técnico de la zona	13	0	13	41.9%
Promotor del Proyecto o municipalidad	0	10	10	32.3%
Estudiante	3	4	7	22.6%
Nadie	0	1	1	3.2%
Total	16	15	31	
	51.6%	48.4%		

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

En ese mismo esquema, cuando se consultó sobre la influencia en la toma de decisión acerca de la línea del negocio, el 84% de los encuestados (26) manifestaron que la decisión fue de la misma organización y 16% (5), que la decisión fue mixta (con apoyo del especialista). Ninguna organización manifestó que la elección de la línea del negocio haya sido específicamente del especialista; lo cual refleja la potestad de los beneficiarios en la toma de decisiones en cuanto a la tipología de negocio requerido.

Tabla N° 04: Influencia del asistente técnico en la toma de decisiones acerca del rubro del negocio

Participación en la elección del rubro del negocio	N° Respuestas	%
Con ayuda del AT	5	16.1%
Nosotros	26	83.9%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Otra forma de demostrar que la línea del negocio se elige en base a las necesidades de los beneficiarios es la incidencia del género en determinadas actividades. Según lo obtenido de la Base de datos del Proyecto Sierra Sur (PDSS – BD PDN OL Chivay.xls), los negocios donde existe una predominancia de mujeres (más del 75% de los miembros de la organización) se orientan a la artesanía textil y la crianza de animales menores, respondiendo a la necesidad de contar con una actividad que responda a la necesidad de no tener que dejar el hogar y atender a la familia. De manera contraria, la predominancia de varones se dio en las actividades relacionadas con la crianza de alpacas.

En cuanto a la AT requerida, se preguntó acerca de cinco rubros (mejora del proceso productivo, estrategias de acceso a mercados y ventas, conocimiento sobre la asociatividad y organización, manejo de herramientas de administración y gestión del negocio, y acceso a financiamiento); donde el 61.2% (19) manifestó sólo haber requerido asistencia en uno de ellos. En cuanto al tipo de AT se demuestra la predominancia del requerimiento en mejorar el proceso productivo (tal como se explicó en el numeral III.3.1). De las 31 organizaciones encuestadas, sólo dos manifestaron el no haber requerido asistencia técnica en este rubro. Le siguió, en cuanto a demanda; el apoyo de acceso a nuevos mercados (11 de 31), el cual siempre iba acompañado de la mejora del proceso productivo.

Tabla N° 05: Tipo de asistencia técnica requerida para el negocio

Tipo de asistencia técnica requerida para el PDN	N° de respuestas	
	Si	No
Mejora del proceso productivo	29	2
Estrategias de acceso a mercados y ventas	11	20
Conocimiento sobre la asociatividad y organización	6	25
Manejo de herramientas de administración y gestión del negocio	4	27
Acceso a financiamiento	3	28

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Según explicó el responsable del seguimiento y monitoreo del Proyecto, ingeniero José Vilcherrez, esta demanda marcada de AT orientada al proceso productivo responde a dos factores principales: i) la débil oferta de servicios de asistencia técnica rural para otros temas que no sean productivos y que ii) la demanda otros rubros como tributación, registros sanitario, entre otros; se empiezan a dar en función de cuánto vaya creciendo el negocio y la exigencia del mercado.

IV.1.2. Sobre el destino de los ingresos generados por el Negocio y la compra de activos

En cuanto al destino de los ingresos generados por el Negocio, el 24 (77%) de los encuestados informó que éstas se reinvierten en el negocio, ya sea en su totalidad (18) y parcialmente (6); mientras que los que reparten los ingresos entre los socios, en su totalidad, representan el 19% (6); demostrando la motivación de los beneficiarios de incrementar los activos una vez iniciado el negocio.

Tabla N° 06: Destino de los ingresos generados por el negocio

Destino de los ingresos	N° de respuestas	%
Se reinvierten en el negocio	18	58.1%
Se reparten entre los socios	6	19.4%
Ambas	6	19.4%
No sabe	1	3.2%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Esto a su vez se refleja en la forma de financiar los activos de la mayoría de los negocios. Se consultó sobre el origen de los recursos orientados a financiar los activos del negocio y el 74% (23) de los encuestados informó que provenían de aportes propios (ya sea por ingresos del negocio o aportes de los socios) y el resto (8) por aportes de terceros.

Tabla N° 07: Financiamiento de activos para el Negocio

Fuente de financiamiento	N° de respuestas	%
Terceros (1)	8	25.81%
Propios (2)	19	61.29%
Mixto	4	12.90%

(1) Donaciones y premios otorgados por el Proyecto Sierra Sur

(2) Aporte de socios, ingresos del negocio

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

“La mayor parte es forraje, como sembramos en un gran terreno es difícil estar cortando con serrucho para eso adquirimos tecnología comprando una máquina para cortar más rápido. La máquina se compró con el dinero ganado en el concurso, como siempre ganamos concursos tenemos un capital, igual DESCO nos ha apoyado una parte en la

transformación de derivados de la carne de alpaca, pues el secador solar fue caro, S/. 12,000 soles donde nosotros pusimos S/. 4,000 y los S/. 8,000 nos lo dio DESCO. El resto es la inversión propia de la organización, avanzamos lento pero seguro. DESCO también compro reproductores, al igual que la Mina Caylloma. El dinero que nos dan lo usamos para comprar nuestras máquinas porque lo que sacamos del campo también tiene que retribuirse al campo, una parte va a la alimentación, otras a inversiones productivas”.

Sr. Luis Beltrán Puma Mamani

Asociación Unida de Producción y Promoción de San Antonio de Callalli

IV.1.3. Sobre las decisiones tomadas durante la ejecución del proyecto

Otro de los factores que muestran la participación directa de los beneficiarios respecto al uso de los recursos es según la cantidad de desembolsos con los que contaron durante la ejecución del proyecto. Si bien desde un primer punto de vista se puede pensar que el hecho de haber solicitado un solo desembolso era consecuencia del mal funcionamiento del Plan de Negocios (motivo por el cual no se incluyó la pregunta en las encuestas y se descartaron los proyectos que sólo recibieron un desembolso); según manifestó el ingeniero Vilcherrez, no sólo esa fue la razón; sino que muchas organizaciones encontraron que con el primer desembolso fue suficiente para tener el conocimiento necesario de una asistencia técnica y empleando la lógica de racionalidad explicaron que no era necesario seguir contando con ésta⁴⁸.

IV.2. Capacidades generadas en las organizaciones rurales para la gestión de Negocios Locales

Antes de definir la Gestión de Negocios Locales, se debe definir el concepto de Gestión Empresarial, la cual se establece como el “proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de

⁴⁸ El 38.2% de los PDN financiados por el Proyecto Sierra Sur en el ámbito de la OLP Chivay recibieron un solo desembolso (Base de datos del Proyecto Sierra Sur (PDSS – BD PDN OL Chivay.xls))

sus diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos⁴⁹; lo cual se vincula a la toma de decisiones especialmente respecto a los recursos disponibles.

A partir de esto, para fines de la presente investigación, se puede considerar que la gestión de los Negocios Locales se encuentra relacionada a la capacidad de los miembros de la organización responsables de éstas para mejorar la rentabilidad y competitividad del producto y/o servicio brindado; a través de la identificación de factores que mejoren los resultados de la misma o de la identificación de problemas a tiempo a fin que tomen las medidas pertinentes para solucionarlos.

En ese sentido, se indagará acerca de la gestión del negocio por parte de los mismos miembros de las organizaciones relacionadas con el proceso productivo, administración del negocio, acceso a mercados, entre otros; así como la necesidad de asistencia técnica y capacitaciones en los mismos temas una vez culminado el apoyo de Sierra Sur y el acceso a estos servicios; además de la relación con los clientes y acceso a mercados, y uso, manejo y conocimiento de herramientas de gestión administrativa.

IV.2.1. Capacidades generadas para la gestión del negocio

Respecto a las capacidades generadas para gestionar el negocio, se consultó acerca de ocho (08) aspectos que tratan internamente los integrantes de la asociación con respecto a su negocio (proceso productivo, asuntos legales, asuntos tributarios, contrataciones, gestión y administración, compras de insumos, búsqueda de mercados y clientes, y acceso a financiamiento). De los 31 encuestados, 21 indicaron que sólo manejan uno de los ocho aspectos mencionados, mientras que el resto informó que manejan hasta seis de estos.

Desagregado por temas que se manejan en los negocios, los resultados son los siguientes:

Tabla N° 08: Gestión del Negocio por parte de los socios

Rubro	N° de Organizaciones	% del total
Proceso Productivo	17	54.8%
Asuntos Legales	11	35.5%
Asuntos Tributarios	1	3.2%

⁴⁹ Instituto de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Agricultura de Chile (1997). “Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola” Santiago de Chile: Editorial Pomelo, p.106

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Contrataciones	4	12.9%
Gestión y administración	4	12.9%
Compras de insumos	2	6.5%
Búsqueda de Mercados y Clientes	10	32.3%
Acceso a financiamiento	0	0.0%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Los resultados reflejan la demanda de asistencia técnica brindada por el proyecto, centrada en el proceso productivo y en segundo lugar en la búsqueda de mercados; y cómo esta asistencia técnica permitió que los beneficiarios sigan gestionando su negocio. Los asuntos legales también tienen gran incidencia debido a que previo a cualquier cofinanciamiento de asistencia técnica se requiere que las organizaciones se encuentren formalizadas.

En cuanto a la selección de los responsables de cada uno de los aspectos mencionados, la mayor parte (68%) refirió la importancia de conocer el tema; sin embargo, a este aspecto le sigue el hecho de no haber sabido explicar el criterio de selección (19%) lo que puede indicar que algunos de los responsables se pueden elegir por simpatía o por su disposición a apoyar.

Tabla N° 09: Criterios para elegir al responsable en la gestión del negocio

Criterio	N° de respuestas	%
Conoce el tema	21	67.7%
No supo explicar el criterio - no hubo un criterio definido	6	19.4%
Antigüedad en la organización	2	6.5%
Cuenta con estudios universitarios o técnicos	2	6.5%
Total	31	100.0%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

En cuanto a las capacidades para la gestión de financiamiento, preocupa que ningún negocio considere el tema como parte de sus capacidades, especialmente porque el Proyecto considera en uno de sus componentes el apoyo a la intermediación financiera rural.

Primero hicimos al revés, luego hicimos el plan de negocios, este plan no era para nosotros, era encaminarlo porque era suelto, pues nuestro plan de negocios era producción y comercialización de la fibra de alpaca, pero en el camino nos dimos cuenta de que parecía un negocio pero es un negocio eventual, en la primera etapa nos dimos cuenta.

Un plan de negocio pensamos que debía de ser sostenible, hemos avanzado bastante pues han aprendido a clasificar y categorizar su fibra de alpaca. Hoy en día ya no se regala el producto ellos defienden su producto de las industrias y los intermediarios que vienen a comprarnos pues se les vende al precio que debe ser. Tenemos los maestros clasificadores, y se le entrega a la industria categorizado o clasificado sacamos los costos se les indica el tiempo de demora según si es clasificado o categorizado, pero si vemos que perdemos mucho tiempo se entrega categorizado. Lo importante es que ya defendemos nuestro producto, contamos con tres maestros clasificadores de alpaca que incluso prestan servicios entonces es una fortaleza para nosotros igual hay transformación de lo que es hilo y artesanía, todos en conjunto están aprendiendo a tejer, otros están avanzando lo que es la fibra. Esa era nuestra idea de negocio la producción y comercialización de la fibra de alpaca. Nos dimos cuenta que solo la alpaca sin alimentación no iba a ser sostenible entonces hemos presentado nuevamente una propuesta para poder hacer el trabajo de recursos naturales.

(...)El manejo de posproducción es ahora lo que es la transformación de lo que es fibra y lo que es transformación de los derivados de la carne de alpaca (jamón, charqui chorizo) ahora provechamos completamente a la alpaca. Hemos mejorado el pasto para mejorar nuestra alpaca para mejorar la calidad de nuestro producto y el saneamiento básico, tenemos letrina ecológica.

Sr. Luis Beltrán Puma Mamani

Asociación Unida de Producción y Promoción de San Antonio de Callalli

De ahí salimos y nos dimos cuenta que hemos estado perdiendo con la artesanía de hilo, entonces no podíamos perder no podíamos hacer el producto y regalarlo, nos preguntamos qué hacer y bueno un tiempo la municipalidad nombró un promotor técnico, un promotor de artesanía, donde comenzamos en una esquinita en la plaza, pero los costos de la producción eran demasiado bajos, buscamos una manera de interpretar nuestra artesanía, la cultura que estaba plasmada en cada artesanía, para lo cual hablamos con la municipalidad, con Sierra Sur y con GEA, donde GEA estaba trabajando con DESCO, y nosotros decidimos hacer sobre la cultura Inca bueno lo empezamos donde el primer salón era un salón cualquiera.

Sr. Eloy Roberto Sarayasi

Artisanos Asociados Sumac Pallay Sibayo

IV.2.2. Contratación de asistencia técnica y capacitaciones una vez culminado el Proyecto

En cuanto a la contratación de asistencia técnica una vez culminado el Proyecto, se puede apreciar una distribución equitativa de la contratación (15) o no contratación (16) de un asistente técnico para que apoye a los socios del negocio; y nuevamente se puede ver la importancia que tiene la mejora del proceso productivo para el negocio (80%). El financiamiento de este servicio se da en un 47% por recursos propios y en un 40% por donaciones (es necesario precisar que un 13% no especificó de dónde provenían los recursos del financiamiento)

Respecto de los motivos que llevan a no contratar un asistente técnico se consideran la falta de recursos (43.8%), no se considera necesario (37.5%) o la falta de oferta de asistentes técnicos (12.5%).

Tabla N° 10: Contratación de asistencia técnica una vez culminado el proyecto

	N° de respuestas	%
No ¿Por qué no?	16	51.6%
No cuentan con recursos suficientes	7	43.8%
No hay oferta de las asistencias técnicas requeridas	2	12.5%
No se considera necesario	6	37.5%
No respondió	1	6.3%
Sí. Rubro de la AT	15	48.4%
Proceso productivo	12	80.0%
Acceso a mercados y ventas	1	6.7%
Gestión y administración	1	6.7%
Proceso productivo, Acceso a mercados y ventas	1	6.7%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Tabla 11: Financiamiento de asistencia técnica

Fuente de Financiamiento	N° de respuestas	%
Donación	7	46.7%
Aporte de los socios	5	33.3%
Otros	2	13.3%
Ingresos del negocio	1	6.7%
Total	15	100.0%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Para el caso de las capacitaciones los resultados son similares a los de asistencia técnica en casi todos los aspectos, salvo el de los temas elegidos para éstas, que, si bien consideran importante el proceso productivo (12 de 16), consideran el marketing y ventas al mismo nivel del importancia (11 de 16).

Tabla N° 12: Contratación de capacitaciones una vez culminado el proyecto

	N° de respuestas	%
No	15	48.4%
No se considera necesario	7	46.7%
No cuentan con recursos suficientes	6	40.0%
No hay oferta de las capacitaciones requeridas	2	13.3%
Si	16	51.6%
Proceso productivo	5	31.3%
Marketing y ventas	4	25.0%
Proceso productivo - Marketing y ventas	3	18.8%
Proceso productivo - Marketing y ventas - Temas Administrativos	2	12.5%
Proceso productivo - Marketing y ventas - Temas tributarios - Temas legales y Marketing y ventas	1	6.3%
Todos	1	6.3%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

IV.2.3. Clientes, acceso a mercados y ventas

Según la información recogida en las encuestas los principales clientes son los consumidores finales e intermediarios (10 negocios manifestaron vender directamente, 9 a ambos clientes y 7 sólo a intermediarios); demostrando todavía la importancia que tienen los intermediarios en la zona para la distribución de los productos. El 16% (5) no supo identificar a sus clientes.

Tabla N° 13: Tipo de clientes

Tipo de clientes	N° de respuestas	%
Consumidor final	10	32.3%
Consumidor final e intermediario	9	29.0%
Intermediario	7	22.6%
No responde	5	16.1%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

En cuanto al reconocimiento de las necesidades del cliente, la gran mayoría 87% reconoce la importancia de la calidad; lo cual a su vez se refleja en el concepto de las ventajas del producto, donde el 64.5% considera que la principal ventaja es esta característica.

Tabla N° 14: Identificación de necesidades del cliente

Necesidades del cliente	N° de respuestas	%
Calidad	27	87.1%
Cantidad	3	9.7%
Precio	0	0.0%
No responde	1	3.2%

Elaboración: Propia
 Fuente: Encuestas

Tabla N° 15: Identificación de las ventajas del producto

Ventajas del producto	N° de respuestas	%
Es el único de su tipo	4	12.9%
No sabe	1	3.2%
Cantidad	1	3.2%
Su calidad	20	64.5%
Precio	5	16.1%

Elaboración: Propia
 Fuente: Encuestas

Nuestra idea ha sido de exponerlo al turista o al que compra, cuanto tiempo de se invierte, desde donde se inicia y hasta donde termina un producto. Eso fue después de todos los planes de lo que hemos aprendido a sacar producción hemos ido a vender hemos visto la competencia todo eso y el ante año pasado hemos empezado con la idea de explicar. Entonces hemos empezado acá no más en el patio vinieron anfitriones y les explicamos nuestro objetivo, entonces hemos logrado hacer donde nosotros explicamos desde un inicio desde de donde empieza y en donde termina un producto, tras explicarlo inclusive el producto no se lleva como producto, no como un chullo, como un guante, sino que se lleva como un producto de lo que es la cultura de acá del distrito, porque las fibras que le ponemos son de acá de la zona la pampa de la zona. Con esa explicación nuestro producto casi subió un poco más ya no como antes nosotros vendíamos el chullo, el guante a 7 soles, 8 soles. Distribuíamos en Sibayo por mayor ahora lo vendemos a 20, 25 soles depende del turista nacional o extranjero. Aunque con eso también no se gana mucho pero ya se ha elevado el precio estamos recuperando de los días de inversión del material, pero seguimos tratando de innovar algo más que más podemos poner para que

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

se siga elevando nuestro producto y para que tenga una ganancia. Para nosotros es más importante al tejido porque todos hacemos tejido, el bordado ha aprendido la gente joven, ahí claro en el bordado si se gana.

Sra. Ana Cutipa Cáceres

Artisanos Asociados Sumac Pallay Sibayo

En cuanto a la promoción de los productos se destacan las ferias locales (64.5%), siendo las frecuencias de promoción la semanal y mensual, ambas coincidentes con las ferias que organizan las municipalidades distritales o provinciales.

Tabla N° 16: Promoción de los productos

Lugar / tipo de promoción	N° de respuestas	%
Ferias locales	20	64.5%
Ferias nacionales	5	16.1%
Ferias regionales	12	38.7%
Publicidad radial	1	3.2%
Directamente en el mercado	2	6.5%
Entre conocidos	2	6.5%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

IV.2.4. Uso y manejo de herramientas de gestión administrativa

Para analizar el uso de herramientas de gestión administrativa se tomaron en consideración dos aspectos: i) conocimientos referidos a costos unitarios, y ii) conocimientos referidos a tributación.

En cuanto al conocimiento del concepto de costo unitario, el 55% (17) respondió de manera correcta a la pregunta planteada; la cual fue corroborada al preguntar por el costo unitario del producto que ofrecen en el Negocio, ya que el 18 de los encuestados respondieron de manera correcta e inmediata.

Tabla N° 17: Conocimiento acerca del concepto de costo unitario

Concepto de Costo Unitario	N° de respuestas	%
Si (responde de manera clara)	17	54.8%
No (responde de manera incorrecta o no responde)	13	41.9%
Conoce el concepto de manera muy limitada	1	3.2%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Para el caso de la tributación la situación es distinta. Sólo el 22.5% manifestó conocer la fecha del pago de los impuestos, mientras que el 35.5% manifestó expresamente que no pagan impuestos.

Tabla N° 18: Conocimiento acerca de impuestos y tributación

Fecha de pago de impuestos	N° de respuestas	%
Conoce	8	25.8%
No conoce	12	38.7%
No pagan	11	35.5%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Asimismo, respecto al archivo de boletas y facturas, de los 11 negocios (35.5%) que manifestaron contar con el archivo, sólo 5 (45.5% de los que cuentan con éste) lo tienen completo y ordenado.

Tabla N° 19: Archivo de boletas y facturas

Archivo de boletas y facturas	N° de respuestas	%
No tienen	20	64.5%
No lo consideran necesario	6	30.0%
No respondió	13	65.5%
Se perdió	1	5.0%
Si tienen	11	35.5%
Completo pero desordenado	2	18.2%
Completo y ordenado	5	45.5%
Incompleto y desordenado	2	18.2%
Incompleto y ordenado	2	18.2%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

IV.3. Percepciones de los beneficiarios sobre la mejora de sus Negocios

Las percepciones de los beneficiarios acerca de la mejora de sus negocios con el apoyo del Proyecto se analizarán a partir de los siguientes cuatro rubros:

IV.3.1. Aporte del Proyecto Sierra Sur

Para analizar las apreciaciones que tienen los beneficiarios acerca de los aportes del proyecto Sierra Sur a la implementación o mejora del negocio, se solicitó que valoren (del 0 al 4, siendo 4 la situación óptima) los siguientes aspectos: i) mejora del proceso de producción, ii) aprendizaje sobre la gestión del negocio, iii) consolidación de la organización, iv) acceso a nuevos mercados, v) acceso a financiamiento, vi) acceso a recursos para contratar asistencia técnica, y vii) empoderamiento.

Al respecto, en todos los casos más del 50% de los encuestados le dio valoración por encima de la media (3 o 4); especialmente respecto a la mejora del proceso de producción, la contratación de la asistencia técnica y el empoderamiento.

Sin embargo, es necesario considerar que, aunque representen un pequeño porcentaje, los rubros de la gestión de costos y contabilidad, acceso a nuevos mercados y acceso a financiamiento, se registra la calificación mínima (0).

Tabla N° 20: Aporte del Proyecto Sierra Sur al Negocio

Valor	Tipo de aporte													
	1		2		3		4		5		6		7	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
4	18	58.1%	14	45.2%	17	54.8%	16	51.6%	18	58.1%	24	77.4%	20	64.5%
3	11	35.5%	13	41.9%	10	32.3%	12	38.7%	7	22.6%	7	22.6%	11	35.5%
2	2	6.5%	3	9.7%	4	12.9%	2	6.5%	3	9.7%	0	0.0%	0	0.0%
1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
0	0	0.0%	1	3.2%	0	0.0%	1	3.2%	3	9.7%	0	0.0%	0	0.0%

1. Han mejorado del proceso de producción
2. Han aprendido a gestionar su negocio (contabilidad, costos)
3. Se han consolidado como organización
4. Han accedido a nuevos mercados
5. Han accedido a financiamiento
6. Han recibido recursos para contratar AT
7. Se han empoderado

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Ahora también tenemos un reglamento porque hemos votado los mejores reproductores para cada socio pensando que los socios iban a cuidar bien lo que se les daba pero como sabemos los compradores vienen porque se nota de lejos los mejores animales y a veces los compradores quieren ese animal y lo exigen y los socios terminan por venderlos lo cual es un error por ello ahora les decimos que ya no puede pasar eso todo eso se está corrigiendo los socios están tomando conciencia.

Sr. Luis Beltrán Puma Mamani

Asociación Unida de Producción y Promoción de San Antonio de Callalli

IV.3.2. Calidad, utilidad y aplicación de lo aprendido durante la ejecución del Proyecto

Para entender el impacto que tuvo el Proyecto en esta mejora de capacidades se preguntó acerca de la calidad, utilidad y aplicación de lo aprendido por la asistencia técnica cofinanciada por el Proyecto. En primer lugar, es preciso indicar que la AT se brindó en su mayoría por profesionales (45.2%) y técnicos (45.2%), y en un porcentaje menor por artesanos (9.7%). En cuanto a la calidad del servicio, el resultado fue muy bueno, ya que el 90% (28) de los Negocios Locales consideró que la asistencia técnica fue de buena calidad (frente a un 10% que la consideró regular). Asimismo, para el caso de la utilidad de la asistencia técnica recibida, el 100% la consideró útil, de los cuales el 16% la llegó a considerar hasta muy útil. Este resultado puede ser en parte, consecuencia que la asistencia técnica ha respondido a la propia demanda de los beneficiarios. Finalmente, en cuanto a la aplicación de lo aprendido con la asistencia técnica brindada, también el 90% manifestó que la siguen aplicando.

Tabla N° 21: Quién brindó la AT y calidad del servicio

	N° de respuestas	%
Artesano	3	9.7%
Buena	3	9.7%
Profesional	14	45.2%
Buena	12	38.7%
Regular	2	6.5%
Técnico	14	45.2%
Buena	13	41.9%
Regular	1	3.2%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Tabla N° 22: Utilidad de la AT recibida

	N° de respuestas	%
Muy útil	5	16.1%
Útil	26	83.9%
Me es indiferente	0	0.0%
Poco útil	0	0.0%
Nada útil	0	0.0%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

En cuanto a las tecnologías o aprendizajes que no se siguen aplicando, si bien es un pequeño porcentaje cabe la pena precisar que los encuestados manifestaron que no se utilizan por considerar que pueden aplicar un mejor método para realizar las tareas (1) o que fue complicado utilizarlo sin la supervisión del asistente técnico (2).

Tabla N° 23: Aplicación actual de lo aprendido con la AT

Se sigue aplicando	N° de respuestas	%
Si	28	90.3%
No	3	9.7%
Aprendieron un mejor método de realizar las tareas	1	3.2%
Fue complicado utilizarlo sin el apoyo del experto	2	6.5%
No se considera importante para el negocio	0	0.0%
No se puso énfasis en seguir aplicando lo aprendido	0	0.0%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Eso ha sido básicamente el trabajo a veces lo que falta sigue complementándose, antes los pastos que se depredaban ahora los cuidamos los abonamos cultivamos, a los pastos naturales les echamos al canal el tiempo de lluvia y cuando ya están dispersada el agua los cerramos, para que el pasto empiece a crecer más rápido eso es uno de los secretos que encontramos ha sido como un experimento lo que hemos hecho.

Sr. Luis Beltrán Puma Mamani

Asociación Unida de Producción y Promoción de San Antonio de Callalli

IV.3.3. Incremento de ingresos y ventas

La percepción del incremento de las ventas y el nivel de ingresos (ya sea sustentado con documentos o no) es similar y positiva. En ambos casos 24 de los 31 encuestados indicaron que éstas aumentaron desde el inicio del Proyecto.

Tabla N° 24: Percepción de incremento de los ingresos

	N° de respuestas	%
Aumentaron	24	77.4%
Disminuyeron	1	3.2%
Se mantienen igual	2	6.5%
No sabe	4	12.9%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Tabla N° 25: Percepción de incremento de las ventas

	N° de respuestas	%
Aumentaron	24	77.4%
Disminuyeron	1	3.2%
Se mantienen igual	3	9.7%
No sabe	3	9.7%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

IV.3.4. Percepción acerca de las capacidades para seguir gestionando el negocio

El análisis de las capacidades para seguir gestionando el negocio se realizó a partir de la valoración de los encuestados a temas a la solución de problemas o eventos adversos, la capacidad del nivel de producción del negocio, el conocimiento de herramientas de gestión administrativa y la relación entre los socios.

En cuanto a la capacidad de solucionar problemas, se solicitó valorar bajo los mismos criterios explicados en los puntos anteriores la capacidad de hacer frente a factores climáticos adversos, pérdida de la producción, retiro de socios, robo, dificultad para conseguir insumos, incumplimiento del pago de los clientes, o dificultad para pagar algún préstamo. La mayor parte de las percepciones de sus capacidades se ubicaron

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

por encima de la media (valoración de 3 o 4); siendo considerados los problemas con mayor dificultad de solución (valoración de 0, 1 y 2) los relacionados con la pérdida de la producción (32.3%) y robo (35.5%). De los resultados analizados, es interesante considerar que el 80.6% considera que se encuentra preparado para los problemas relacionados con el pago de préstamos, a pesar de considerar en otros rubros que el acceso a financiamiento es dificultoso para las organizaciones.

Tabla N° 26: Percepción de la capacidad para solucionar problemas

Valor	Tipo de problema													
	1		2		3		4		5		6		7	
	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%
4	8	25.8%	6	19.4%	18	58.1%	5	16.1%	7	22.6%	9	29.0%	8	25.8%
3	12	38.7%	15	48.4%	12	38.7%	15	48.4%	19	61.3%	14	45.2%	17	54.8%
2	10	32.3%	10	32.3%	1	3.2%	11	35.5%	5	16.1%	8	25.8%	4	12.9%
1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.2%
0	1	3.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.2%

1. Climático
2. Pérdida de la producción
3. Retiro de socios
4. Robo
5. Dificultad para conseguir insumos
6. El comprador no cumple con el pago acordado
7. No se puede asumir el pago del préstamo

Elaboración: Propia

Fuente: Encuestas

Otro de los aspectos que puede explicar la buena valoración para afrontar situaciones adversas, es que en la pregunta relacionada con el acceso de apoyo por parte de diversas instituciones, profesionales y/o personas que puedan ayudar en caso se presente un problema, tuvo una valoración de media a buena del 90% de los encuestados; lo que demostraría que la solución de problemas se relacionaría con el acceso a un apoyo externo.

Tabla N° 27: Acceso a apoyo externo en caso de ocurrir un problema

Valor	N° de respuestas	%
4	14	45.2%
3	14	45.2%
2	2	6.5%
1	0	0.0%
0	1	3.2%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Las respuestas relacionadas a los rubros sobre la capacidad de producción también cuentan con valoraciones que se han ubicado por encima de la media. El 84% de los encuestados considera que puede atender la demanda del producto o servicio mientras que el 93.5% considera que con los activos que cuenta puede incrementar la producción actual. Con respecto a la mejora del proceso de producción, la encuesta demuestra las expectativas positivas que se tiene con respecto a este tema, ya que el 96.8% considera que su proceso de producción puede ser mejorado.

Tabla N° 28: Percepción de la capacidad de producción

Valor	1		2		3	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
4	7	22.6%	9	29.0%	14	45.2%
3	19	61.3%	20	64.5%	16	51.6%
2	5	16.1%	2	6.5%	1	3.2%
1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
0	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

1. Los niveles de producción me permiten atender la demanda del mercado
2. Con los activos que se cuenta podría producir más de lo que realmente produzco
3. Puedo mejorar mi proceso de producción

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Finalmente, acerca de la valoración del conocimiento de las herramientas de gestión administrativa del negocio (costos unitarios, tributación y acceso a mercados), nuevamente la valoración se encuentra por encima del promedio, especialmente la de conocimiento de costos unitarios, donde el 90.3% consideró las mayores valoraciones. Esto se debe a que el aprendizaje del cálculo de costos unitarios no se desarrolla a partir de la implementación del negocio bajo el cofinanciamiento del Proyecto, sino que de su conocimiento depende la formulación del plan de negocio para concursar.

La percepción en cuanto a la capacidad de acceso a mercados (marketing y ventas), se puede encontrar por encima del promedio (67.7%) debido a que en la demanda de asistencia técnica, éste tipo de asesoramiento se encontró en segundo lugar después de la mejora del proceso productivo.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

En último lugar, respecto a la valoración de las capacidades sobre el conocimiento de la tributación y pago de impuestos, sólo el 32.3% considera que no conoce del tema, lo cual difiere de resultados obtenidos previamente sobre la gestión del negocio, donde el 35% expresó no pagar impuestos y donde sólo el 5 (16%) del total de negocios cuenta con un archivo de boletas y facturas ordenado.

Tabla N° 29: Percepción de sus conocimientos

Valor	1		2		3	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
4	8	25.8%	5	16.1%	12	38.7%
3	20	64.5%	15	48.4%	9	29.0%
2	3	9.7%	8	25.8%	10	32.3%
1	0	0.0%	1	3.2%	0	0.0%
0	0	0.0%	2	6.5%	0	0.0%

1. Cálculo de costos unitarios
2. Contabilidad y tributación
3. Marketing y ventas

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

IV.4. Grado de cumplimiento de las metas del Proyecto

Los indicadores que explican el grado del cumplimiento de las metas del Proyecto forman parte de la variable explicada en la presente investigación; toda vez que el resultado de éstas permitirán determinar la validez de la estrategia aplicada por la intervención en las ventajas y limitaciones al permitir la participación directa de los beneficiarios en la implementación del Proyecto.

Como se explicó en la descripción del Proyecto, éste estuvo formado por varios componentes, de los cuales, para efectos de la tesis, sólo se consideró la estrategia aplicada en el subcomponente de Cofinanciamiento de Asistencia Técnica para el desarrollo de negocios locales, la cual consistía en la entrega directa de recursos a los beneficiarios para que sean ellos los que decidan en qué y cómo invertir.

A partir de esto se consideraron tres metas del Proyecto relacionadas directamente con el subcomponente materia de análisis:

- i. Incremento del ingreso de los hogares

- ii. Incremento de los activos en el hogar
- iii. Percepción de satisfacción

IV.4.1. Incremento de los ingresos en los hogares.

Para conocer las percepciones de las familias referidas al incremento de los ingresos en el hogar, se solicitó la valoración de dos rubros: la mayor disponibilidad de dinero y la capacidad de ahorro. La percepción sobre el primer rubro tuvo mejor valoración que la relacionada con la capacidad de ahorro, toda vez que el 90.3% ha valorado la disponibilidad de dinero por sobre la media, mientras que en la capacidad de ahorro ha sido bien valorada por el 64.5%. Asimismo, sobre esta última es preciso considerar que la percepción positiva puede provenir del apoyo del proyecto en su estrategia de inclusión financiera, en la cual promueve el ahorro a partir de la entrega de capital semilla.

Tabla 30: Disponibilidad de dinero y capacidad de ahorro

Valor	Disponibilidad de dinero		Mejora de la capacidad de ahorro	
	N° de respuestas	%	N° de respuestas	%
4	8	25.8%	5	16.1%
3	20	64.5%	15	48.4%
2	3	9.7%	8	25.8%
1	0	0.0%	1	3.2%
0	0	0.0%	2	6.5%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

IV.4.2. Incremento de los activos en el hogar

De los encuestados, el 93.5% valoró sobre la media que, a partir de la implementación del Proyecto, adquirió activos específicos para el hogar y mucho mejor resultado tuvo el hecho de haber podido mejorar la casa (cocinas mejoradas, servicios higiénicos, entre otros), toda vez que el 100% lo valoró con las calificaciones óptimas. En cuanto a este último punto, es necesario considerar que el componente de Manejo de Recursos Naturales también considera la implementación de cocinas mejoradas en los hogares.

Tabla 31: Incremento de activos en el hogar

Valor	He mejorado mi casa		He adquirido activos para mi hogar	
	N° de respuestas	%	N° de respuestas	%
4	4	12.9%	8	25.8%
3	27	87.1%	21	67.7%
2	0	0.0%	1	3.2%
1	0	0.0%	1	3.2%
0	0	0.0%	0	0.0%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

IV.4.3. Percepción de satisfacción

A veces trabajamos y no nos pagamos y eso es porque si nos pagamos no tendríamos como capitalizar lo que queríamos comprar.

(...) de ahí sale todo (para cosas básicas del hogar) para comer tenemos para todo como les decía, por eso además un socio ya tiene su restaurante si a veces nos sobran cosas en la casa se les pasa ya no se desperdicia nada. Ahora también estamos viendo un molino de huesos como tenemos bastante lo vamos a convertir en comida de trucha, así uno de nosotros se va a dedicar a criar la trucha, porque hemos aprendido que un empresario no pierde nada. Me da gusto la visión que tienen de no generar desperdicio de que si un socio tiene un restaurante también ahora con el alimento para trucha además de que no se resignan a que todo sea artesanal están adquiriendo maquinarias, han sabido comprar que es más barato.

(...)Se ha terminado de hacer el plan estratégico basándonos en los 6 ejes. Basándonos en eso hemos evaluado que el hombre no puede trabajar bien si tiene preocupaciones del hogar por lo que se ha planteado el mejorar su calidad de vida para que las actividades sean más productivas por lo que se ha empezado a construir cocinas mejoradas nuestros dormitorios bien ordenados nuestro almacén, en la cocina se ha puesto una mesa, por lo que ordenados los trabajadores están más felices.

Sr. Luis Beltrán Puma Mamani

Asociación Unida de Producción y Promoción de San Antonio de Callalli

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Para medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios con respecto a los beneficios brindados por el Proyecto se consideraron tres indicadores importantes: la mejora de la educación, el mejoramiento de la alimentación de los hijos y la visualización del negocio dentro de un año.

La mejora de la calidad de vida de los hijos (acceso a una mejor alimentación y educación) se encuentra relacionada directamente al impacto del Proyecto dentro del hogar, y respecto a esto el 100% de los encuestados expresa con valoración sobre la media que a partir de la implementación del Proyecto ha mejorado la alimentación de sus hijos y el 87% expresa lo mismo de la mejora de la educación.

Tabla 32: Mejora de la calidad de vida de los hijos

Valor	Mejora de alimentación		Acceso a mejor educación	
	N° de respuestas	%	N° de respuestas	%
4	10	32.3%	12	38.7%
3	21	67.7%	15	48.4%
2	0	0.0%	4	12.9%
1	0	0.0%	0	0.0%
0	0	0.0%	0	0.0%

Elaboración: Propia
Fuente: Encuestas

Otra cosa es que los jóvenes han retornado al campo, porque ven que en el campo hay mayor trabajo en el campo que en la ciudad, tenemos incluso hasta niños menores de 5 y 6 años, ellos están creciendo y se van familiarizando con la producción como se elaboran, ya tienen el concepto hasta en las ferias de ciencia son ganadores, eso implica que en el futuro ellos van a innovar y serán mejores que nosotros. Tratamos de ver que es lo que nos pide el mercado por ello nos mantenemos informados. Los que trabajan en la planta saben mejor que yo como es el movimiento.

Sr. Luis Beltrán Puma Mamani

Asociación Unida de Producción y Promoción de San Antonio de Callalli

En cuanto a la percepción de satisfacción relacionada con el negocio en sí, se solicitó que los encuestados valorasen cómo se ven en un año en diversos aspectos relacionados a la gestión del negocio; de lo que se pudo obtener lo siguiente:

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

El 100% se consideró optimista de mejorar su proceso productivo e incrementar los ingresos. Asimismo, el 96.8% consideró que incrementará el número de clientes y ventas, mientras que el 83.9% consideró que accederá a financiamiento para ampliar su negocio.

Tabla 33: Perspectivas del negocio

Valor	1		2		3		4		5	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
4	17	54.8%	17	54.8%	18	58.1%	15	48.4%	16	51.6%
3	14	45.2%	13	41.9%	12	38.7%	16	51.6%	10	32.3%
2	0	0.0%	1	3.2%	1	3.2%	0	0.0%	4	12.9%
1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
0	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.2%

1. Habré mejorado mi proceso de producción
 2. Habré aumentado los clientes
 3. Habré aumentado las ventas
 4. Habré aumentado los ingresos
 5. Habré accedido o incrementaré el financiamiento

Elaboración: Propia
 Fuente: Encuestas

Finalmente, es preciso indicar que el nivel de satisfacción, no sólo se ha visto a partir de las preguntas planteadas para analizar la cuarta variable; sino que a través de las conversaciones y encuestas realizadas a los beneficiarios del Proyecto, se puede percibir que el haber adquirido nuevos conocimientos y oportunidades de diversificar sus actividades, se han ido empoderando, no sólo a nivel productivo, sino que se consideran parte de la dinamización de los mercados y los negocios locales de la zona (la cual abarca más que la jurisdicción distrital).

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.1. Conclusiones

A partir de esto, la presente investigación se propuso como objetivo general analizar la participación directa de los beneficiarios sobre los resultados de la gestión de un proyecto de desarrollo rural orientado a promocionar los negocios locales. A partir de esto, y con toda la información primaria y secundaria compilada, se concluye lo siguiente:

Acerca de la participación directa de los beneficiarios en las decisiones sobre el uso de los recursos monetarios y no monetarios

1. Cerca del 100% (30 de 31 encuestados) de las organizaciones requirió del apoyo de un técnico, un estudiante o un promotor para el llenado del formato. Asimismo, dicho llenado se realizó de manera participativa.
2. La predominancia de Asistencia Técnica demandada se dio para la mejora del proceso productivo (29 de 31 encuestados), seguida por la demanda de apoyo de acceso a mercados. Esta predominancia de asistencia técnica en procesos productivos responde a dos factores: i) la débil oferta de servicios de asistencia técnica rural para otros temas que no sean productivos y que ii) la demanda otros rubros como tributación, registros sanitario, entre otros; se empiezan a dar en función de cuánto vaya creciendo el negocio y la exigencia del mercado.
3. La decisión de los beneficiarios se refleja también en el destino de los ingresos generados por el Negocios, los cuales, en un 77%, son reinvertidos por decisión propia de los beneficiarios.
4. Los recursos orientados a financiar activos, provienen, según el 73% de los encuestados, de aportes propios y el resto por aportes de terceros (donaciones, entre otros)

Sobre las capacidades generadas en las organizaciones rurales para la gestión de Negocios Locales

5. Una vez culminado el Proyecto, los principales rubros que se manejan de manera interna en cada negocio son en su mayoría los relacionados con el proceso productivo, búsqueda de mercados y temas legales. Los dos primeros responden a la asistencia técnica brindada durante la ejecución y el tercero responde a la necesidad de formalizar las organizaciones para acceder a los beneficios del Proyecto.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

6. La gestión directa para conseguir financiamiento por parte de las organizaciones tuvo resultados nulos, lo cual no concuerda con la estrategia del Proyecto orientado al apoyo a la intermediación financiera rural.
7. La decisión de contratar servicios de asistencia técnica y/o capacitación, una vez culminado el proyecto, sólo se da en la mitad de las organizaciones encuestadas y se enfoca nuevamente en el proceso productivo y el acceso a mercados y ventas. Las causas de la no contratación de estos servicios se sustentan en la falta de recursos o por no considerarse necesarios.
8. El 64.5% de los encuestados considera que la mejor ventaja de un producto es su calidad, lo que puede ser causa de la gran demanda para mejorar los procesos productivos.
9. Los principales clientes son los consumidores finales e intermediarios (10 negocios manifestaron vender directamente, 9 a ambos clientes y 7 sólo a intermediarios); demostrando todavía la importancia que tienen los intermediarios en la zona para la distribución de los productos.
10. El conocimiento de herramientas de gestión administrativa como costos unitarios y tributación es variado. El concepto de costos unitarios lo maneja el 55% de los encuestados; sin embargo, para el caso de los temas tributarios sólo el 26% conoce la fecha del pago de impuestos y el 35% admite no pagarlos.

En relación a las percepciones de los beneficiarios sobre la mejora de sus Negocios Locales.

11. La mayor valoración por parte de los beneficiarios relacionada con el aporte brindado por Sierra Sur, se relaciona con la mejora del proceso productivo, la contratación de la asistencia técnica y el empoderamiento.
12. El 100% de los beneficiarios consideró útil la asistencia técnica cofinanciada por el Proyecto, resultado que responde a la decisión directa de los beneficiarios sobre el rubro o tema a tratar.
13. La percepción del incremento de las ventas y el nivel de ingresos (ya sea sustentado con documentos o no) es similar y positiva. En ambos casos 24 de los 31 encuestados indicaron que éstas aumentaron desde el inicio del Proyecto.
14. La mayor parte de las percepciones acerca de la capacidad para resolver problemas se ubicaron por encima de la media; siendo considerados los problemas con mayor dificultad de solución los relacionados con la pérdida de la producción (32.3%) y robo

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

(36.7%). Por el contrario, el 80.6% considera que se encuentra preparado para los problemas relacionados con el pago de préstamos, a pesar de considerar en otros rubros que el acceso a financiamiento es dificultoso para las organizaciones.

15. Se evidencia las expectativas positivas que se tiene con respecto a la mejora de su proceso de producción, ya que el 96.8% considera que su éste puede ser mejorado.

Grado de cumplimiento de las metas del Proyecto

16. La percepción de incremento de ingresos en el hogar es positiva, toda vez que el 90.3% de los encuestados ha valorado sobre la media la mayor disponibilidad de dinero y un 64.5% valoró de la misma manera la capacidad de ahorro.
17. El 93.5% consideró positiva la adquisición de activos para el hogar y el 100% hizo lo mismo respecto a la mejora de la infraestructura del hogar. Éste último punto puede ser influencia del Componente de Manejo de Recursos Naturales, el cual consideraba la implementación de cocinas mejoradas en los hogares.
18. Asimismo, se valora positivamente que a partir de la implementación del Proyecto se ha podido mejorar la alimentación de los hijos (100%) y la educación (87%).
19. Finalmente, con respecto a las perspectivas del negocio, el 100% se consideró optimista de mejorar su proceso productivo e incrementar los ingresos; demostrando que los negocios pueden ser sostenibles en el tiempo.

V.2. Recomendaciones

Acerca de implementación de la estrategia del Proyecto:

1. El Proyecto ha demostrado que entregar conocimiento es entregar poder de decisión y éste permite a los productores rurales determinar el tamaño del negocio que quieren implementar y los activos a requerir. Es por esto que la estrategia de incentivo para el desarrollo de Negocios Locales en zonas rurales debe empezar por la asistencia técnica para derivar más adelante en la gestión para la adquisición de activos, lo cual evitaría el sobre dimensionamiento de los requerimientos de los beneficiarios y un uso más eficiente de los recursos.
2. Si bien la estrategia contempla la transferencia directa de recursos monetarios y no monetarios a los beneficiarios para que sean ellos mismos los que tomen decisión sobre el uso de estos recursos, no se debe olvidar el papel del Estado en las acciones de seguimiento y apoyo para el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los beneficiarios y el proyecto; a fin de permitir un manejo

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

responsable y transparente de los recursos entregados y el cumplimiento de las metas del mismo.

En cuanto a los aspectos orientados a fortalecer el desarrollo de Negocios Locales:

3. Tal como se puede apreciar en los resultados de las encuestas y la literatura sobre desarrollo rural, las zonas rurales no sólo implican la actividad agropecuaria sino es la confluencia del accionar de diversos sectores. Sólo en relación a las actividades económicas confluyen los sectores agricultura, turismo, producción, ambiente, entre otros. Además a esto, se suma la presencia del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. A la fecha todos los sectores vienen funcionando de manera desarticulada en la promoción del Desarrollo Rural, por lo que se genera la necesidad de definir la o las instituciones que serían responsables de llevarla a cabo.
4. Además a esto, se debe reconocer el papel de los Gobiernos Locales en la difusión de la estrategia por encontrarse más cerca a la población beneficiaria, y el apoyo al acceso a mercados que brindan mediante la organización de ferias distritales provinciales y regionales, articulando así el espacio rural con el urbano.
5. Para asegurar la transparencia en la entrega de recursos, evitando así el clientelismo, es preciso la institucionalización de mecanismos claves como los Comités Locales de Asignación de Recursos – CLAR.
6. Existe la necesidad de plantear intervenciones integradas, bajo el reconocimiento que los Negocios Locales no son actividades aisladas, sino que necesitan de otros aportes que beneficien su funcionamiento tales como la implementación de infraestructura productiva, normas claras y estables, y un sistema financiero adecuado en condiciones de mercado. Esto permitirá a los productores rurales desarrollar sus negocios sobre bases más sólidas y sostenibles.
7. El estudio ha demostrado la demanda focalizada en la mejora del proceso productivo y los problemas respecto al acceso a financiamiento y a la rendición tributaria. Esto demuestra la insipiente y la complejidad del uso de estas herramientas de gestión en la implementación de un negocio. Es por esto que se recomienda que los servicios orientados a atender estos problemas continúen brindándose bajo un enfoque de oferta, hasta demostrar la importancia de estos en el crecimiento de los negocios (generar la demanda).
8. Si bien el Componente de Gestión del Conocimiento es responsable de la generación y actualización del directorio de Proveedores de Asistencia Técnica, el

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

contar con los datos de estos técnicos no es suficiente para la formalización efectiva de este mercado. Es por esto que se debe plantear, con apoyo del Ministerio de Agricultura, o el sector correspondiente, el establecimiento de acreditaciones que les permita ofrecer sus servicios en un ámbito mucho mayor y hasta patentar las innovaciones que se vayan generando.

9. El Estado debería crear “ventanillas de atención” a nivel distrital en zonas rurales, que sirvan de espacio de articulación entre los oferentes y demandantes de asistencia técnica, oferentes y demandantes de recursos financieros, entre otros aspectos; así como centros de orientación en temas puntuales relacionados con la gestión de negocios.

En cuanto a la réplica de la estrategia como Política Pública:

10. El Proyecto Sierra Sur, al estar enmarcado en un Convenio de Préstamo con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), ha contado con ciertas facilidades para implementar su estrategia de participación directa, tales como la ejecución financiera bajo la modalidad de Núcleo Ejecutor Central (NEC) y la entrega directa de recursos a los beneficiarios bajo la modalidad de Contrato de Donación con Cargo. Se debe adecuar los sistemas administrativos estatales (de presupuesto e inversiones) a fin de permitir un sistema de ejecución similar con recursos ordinarios; toda vez que la metodología aplicada viene siendo validada desde hace más de veinte años, iniciada por el Proyecto Fomento a la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra (FEAS).
11. Se debe reconocer que un determinado modelo de intervención debe ser adaptado a la realidad en la que se implementa. La multiculturalidad del Perú puede dificultar la réplica exacta de la estrategia del Proyecto Sierra Sur en otras zonas. Es por esto, que se requiere que este tipo de intervenciones cuenten con cierta flexibilidad en cuanto a su ejecución y asignación de recursos por parte del Estado, específicamente el Ministerio de Economía y Finanzas; a fin de brindar mayor libertad y ámbito de acción de los organismos públicos para responder a las necesidades de los beneficiarios.
12. Asimismo, para la réplica, se debe analizar la pertinencia de la intervención en términos de las restricciones locales que se puedan presentar tales como el nivel de desarrollo económico o el nivel de institucionalidad local.

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. AGRORURAL (2011). ALIADOS: Bases para el fondo Concursable de Negocios Rurales Convocatoria 2011-1
2. ANDRADE, Rosamelia (2011). “Cuatro Lagunas: el desafío de un crecimiento más inclusivo y sostenible”. *Equitierra Revista Rural latinoamericana*. Santiago de Chile, N° 8.
<http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1365703621EquitierraN8.pdf>
3. ATRIA, Raúl (2003). “Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo “. En *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL
4. BUCIEGA, Almudena (2004). “El potencial del capital social para el desarrollo de las zonas rurales” Valencia: UDERVAL Dpto. de Geografía Universitat de València. Consulta: 13/05/13
<http://www.aecr.org/web/congresos/2004/pdf/167.pdf>
5. "Cooperación Peruano Alemana (2004). Desarrollo Rural Sostenible, incluyendo Conservación y el Manejo Sostenible de los Recursos Naturales. Consulta: 13/05/13
<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/3717/1/BVCI0003470.pdf>
6. DE ZUTTER, Pierre (2004). Diez Claves de Éxito para el Desarrollo Rural basadas en las experiencias de los Proyectos FEAS, MARENASS, Corredor y Sierra Sur. Lima: Editorial Horizonte.
7. Dirección Ejecutiva del Proyecto Sierra Sur (2012). Proyecto “Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur – Sierra Sur”: Informe Final de Ejecución Convenio de Préstamo N° 602-PE. Quequeña: Proyecto Sierra Sur.
8. DURSTON, John (2002). “Capital social: definiciones, controversias, tipologías”. En *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*. Díadas, equipos, puentes y Escaleras. Santiago de Chile: CEPAL
9. ECHEVERRI, Perico (2011). “Reflexiones sobre lo rural: economía rural, economía de territorios”. En *Hacia una nueva definición de “rural” con fines estadísticos en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL
10. ELLIS, Frank; BIGGS, Stephen (2002). “Evolving Themes in Rural Development 1950s-2000s”. En *Development Policy Review*. Overseas Development Institute

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

11. FIDA (2002). Documento de Evaluación Ex Ante del Proyecto Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur – SIERRA SUR
12. FIDA (2004). Experiencias innovadoras de los Proyectos del FIDA en la República del Perú. Consulta 01/09/2012
<http://preval.org/documentos/Oa600.pdf>
13. FONCODES (2002). Proyecto “Fortalecimiento de los mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la Sierra Sur” Estudio de Factibilidad. Lima: FONCODES
14. INEI (1997). El Productor Agropecuario: Condiciones de Vida y Pobreza. Lima, Consulta: 10/05/2013
<<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0386/CAP0102.htm>>
15. INEI (2009). Libro Electrónico – Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2007. Lima, Consulta: 01/05/2013
<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0911/>
16. INEI (2009). Perú: Perfil de la Pobreza según departamentos, 2005-2009. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
17. INFOANDINA. “Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola: Descripción”. Lima. Consulta 01/09/2012
<http://www.infoandina.org/directorio/fondo-internacional-de-desarrollo-agr%C3%ADcola>
18. Instituto de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Agricultura de Chile (1997). “Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola” Santiago de Chile: Editorial Pomelo
19. MOKATE, Karen (1999). “Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?” En *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. INDES.
20. Proyecto Sierra Sur (2010). Reglamento de Operaciones “Proyecto Fortalecimiento de mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la sierra sur del Perú” Chivay, Proyecto Sierra Sur
21. REYNA, Luis; VENTURA, Karen. Los Servicios Públicos en el Perú: Una Visión Preliminar. México DF: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2544/25.pdf>

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

22. RODRÍGUEZ, David; BUSTAMANTE, Francisco; MORENO, Alonso (2006). Mejora de las Políticas de Apoyo para el Desarrollo Sostenible de las Montañas – Perú. Lima: INDERCHAP.
23. RIVERA, Rigoberto (1996). “Ética y Política en el Desarrollo Rural”. En *Una estrategia de Desarrollo Rural en Venezuela*. Caracas: FIDA, IICA, Fundación Ciara
24. SEN, Amartya (2003). “Desarrollo y Libertad”. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
25. SEN, Amartya. Sobre Conceptos y Medidas de Pobreza. Consulta: 10/09/2011
<http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=349357240&url=58c1ce20167f43dcafa9be90dfcb7057>
26. TRIVELLI, Carolina; ESCOBAL, Javier; REVESZ, Bruno (2009). Desarrollo Rural en la Sierra: Aportes para el Debate. Lima: CIPCA, GRADE, CIES
27. UNPD. Implementación – Desarrollo de la capacidad. Consulta: 13/05/2013
http://pppue.undp.2margraf.com/es/21_3.htm
28. VARGAS, Sandra (2009). “Ruralidades Emergentes y Dinámicas Territoriales: Nuevas Percepciones y Medios de Vida”. Eleuthera. Caldas, Vol. 3, pp. 194-205
29. VERGARA, Ricardo (2012). La Innovación Exitosa en los Proyectos del FIDA. Ciudad de Panamá: Fundación Capital. Consulta: 12/11/12
<http://proyectorgraduacion.tecnoweb.com.co/documentos/Innovacion%20en%20los%20proyectos%20de%20FIDA%202012.pdf>

ANEXOS

ENCUESTA - DIRECTIVA DE ORGANIZACIÓN (Código PDN ___ - 20__)

Nombre del encuestador:

Fecha:

SECCIÓN I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. Nombre de Organización: _____
2. Provincia: _____
3. Distrito: _____
4. N° Socios:
 - 4.1. 1-10
 - 4.2. 10-20
 - 4.3. 20-30
 - 4.4. Más de 30
5. Nombre Directivos (marcar a los presentes):
 - 5.1. _____
 - 5.2. _____
 - 5.3. _____
 - 5.4. _____
6. Denominación del Negocio: _____
7. Fecha de inicio del negocio: _____
8. Línea de Negocio:
 - 8.1. Alpacas
 - 8.2. Arte y cultura
 - 8.3. Artesanía textil
 - 8.4. Aves de corral
 - 8.5. Cuyes
 - 8.6. Engorde de vacunos
 - 8.7. Gastronomía
 - 8.8. Lácteos

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

- 8.9. Orégano
- 8.10. Peletería
- 8.11. Porcinos
- 8.12. Truchas
- 8.13. Turismo
- 8.14. Vicuñas
- 8.15. Otro: _____

SECCIÓN II: APOYO BRINDADO POR SIERRA SUR Y PERCEPCIONES

II.a. Asistencia técnica brindada por Sierra Sur:

- 9. Para la elaboración del Plan de Negocio, ¿recibieron apoyo de alguna persona ajena a la organización?
 - 9.1. Si
 - 9.1.1. Técnico
 - 9.1.2. Estudiante
 - 9.1.3. Promotor del Proyecto o la municipalidad
 - 9.1.4. Otro:
 - 9.2. No (Pasa a la 10)
 - 9.3. Fue remunerado con dinero
 - 9.3.1. Si
 - 9.3.2. No
 - 9.4. Quién eligió el rubro del negocio
 - 9.4.1. Nosotros
 - 9.4.2. Con ayuda
 - 9.4.3. La persona que elaboró el plan
- 10. Se orientó a:
 - 10.1. Mejora del proceso productivo
 - 10.2. Manejo de herramientas de administración y gestión del negocio
 - 10.3. Conocimiento sobre la asociatividad y organización
 - 10.4. Estrategias de acceso a mercados y ventas
 - 10.5. Acceso a financiamiento
 - 10.6. Otro:
- 11. Haga una breve descripción de la asistencia técnica:

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

12. ¿Quién brindó la asistencia técnica? Marcar y apuntar el nombre

- 12.1. Profesional
- 12.2. Técnico
- 12.3. Artesano
- 12.4. Campesino
- 12.5. Empresa
- 12.6. ONG
- 12.7. Otro: _____

13. ¿Cómo considera la calidad del servicio brindado?

- 13.1. Pésima
- 13.2. Mala
- 13.3. Regular
- 13.4. Buena
- 13.5. Muy buena

14. ¿La asistencia técnica brindada por Sierra Sur les es útil?

- 14.1. Nada útil
- 14.2. Poco útil
- 14.3. Me es indiferente
- 14.4. Útil
- 14.5. Muy útil

II.b. Uso de lo aprendido con la asistencia técnica brindada por Sierra Sur:

15. Lo aprendido en la asistencia técnica se sigue aplicando:

- 15.1. Si
- 15.2. No (Pasa a la 17)

16. Explique cómo:

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

17. ¿Por qué?

- 17.1. No se considera importante para el negocio
- 17.2. Aprendieron un mejor método de realizar las tareas
- 17.3. No se puso énfasis en seguir aplicando lo aprendido
- 17.4. Fue complicado utilizarlo sin el apoyo del experto
- 17.5. Otro: _____

SECCIÓN III: CAPACIDADES GENERADAS EN GESTIÓN DE NEGOCIOS

III.a. Tareas / responsabilidades asumidas por los socios de la organización:

18. ¿Qué aspectos se tratan directamente por los miembros de la organización?

- 18.1. Proceso productivo
- 18.2. Asuntos legales
- 18.3. Asuntos tributarios
- 18.4. Contrataciones
- 18.5. Gestión y administración (costos principalmente)
- 18.6. Compras de insumos
- 18.7. Búsqueda de mercados y clientes
- 18.8. Acceso a financiamiento
- 18.9. Otro: _____

19. ¿Qué criterios se usaron para elegir a los responsables en cada tema?

- 19.1. No supo explicar el criterio - no hubo un criterio definido
- 19.2. Antigüedad en la organización
- 19.3. Conoce del tema
- 19.4. Cuenta con estudios universitarios o técnicos

19.5. Otro: _____

III.b. Asistencia Técnica

20. ¿Siguen contratando asistencia técnica por su cuenta?

20.1. Si

20.2. No (Pasa a la 29)

21. La asistencia técnica contratada se orienta a:

21.1. Proceso productivo

21.2. Asesoría legal

21.3. Asesoría tributaria

21.4. Gestión y administración (costos, compras, etc.)

21.5. Acceso a mercados y ventas

21.6. Acceso a financiamiento

21.7. Otro: _____

22. Haga una breve descripción de la asistencia técnica

23. ¿Quién brinda la asistencia técnica? Marcar y apuntar el nombre

23.1. Profesional

23.2. Técnico

23.3. Artesano

23.4. Campesino

23.5. Empresa

23.6. ONG

23.7. Otro: _____

Nombre: _____

24. ¿Cómo considera la calidad del servicio brindado?

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

- 24.1. Pésima
- 24.2. Mala
- 24.3. Regular
- 24.4. Buena
- 24.5. Muy buena
25. ¿Cómo financian la asistencia técnica? ⁵⁰
- 25.1. Ingresos del negocio ()
- 25.2. Aporte de los socios ()
- 25.3. Financiamiento (préstamo) ¿de quién? _____ ()
- 25.4. Donación ¿de quién? _____ ()
- 25.5. Otro: _____ ()
26. ¿Cuál es el gasto aproximado en asistencia técnica al año?
- _____
27. ¿El trabajo realizado por el asistente técnico, lo supervisa alguien de la organización?
- 27.1. Si ¿Quién y qué cargo tiene? _____
- 27.2. No (Pasa a la 30)
28. ¿Por qué designaron a esa persona para supervisar?
- 28.1. No supo explicar el criterio - no hubo un criterio definido
- 28.2. Antigüedad en la organización
- 28.3. Conoce del tema
- 28.4. Otro: _____
29. ¿Por qué?
- 29.1. No se considera necesario
- 29.2. No cuentan con recursos suficientes
- 29.3. No hay oferta de las asistencias técnicas requeridas
- 29.4. Otro: _____

III.c. Capacitaciones

30. ¿Los miembros de la organización reciben alguna capacitación?
- 30.1. Si

⁵⁰ Puede marcar más de una, en ese caso que especifiquen el orden de quién aporta más.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

30.2. No (Pasa a la 37)

31. ¿En qué temas?

31.1. Proceso productivo

31.2. Temas administrativos

31.3. Temas tributarios

31.4. Temas legales

31.5. Marketing y ventas

31.6. Acceso a financiamiento

31.7. Otro: _____

32. Haga una breve descripción de la capacitación:

33. ¿Quién brinda la capacitación?

33.1. Profesional

33.2. Técnico

33.3. Artesano

33.4. Campesino

33.5. Empresa

33.6. ONG

33.7. Otro: _____

34. ¿Cómo considera la calidad del servicio brindado?

34.1. Pésima

34.2. Mala

34.3. Regular

34.4. Buena

34.5. Muy buena

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

35. ¿Cómo financian la capacitación?⁵¹

35.1. Ingresos del negocio ()

35.2. Aporte de los socios ()

35.3. Financiamiento (préstamo) ¿de quién? _____ ()

35.4. Donación ¿de quién? _____ ()

35.5. Otro: _____ ()

36. ¿Cuál es el gasto aproximado en capacitaciones al año?

37. ¿Por qué no?

37.1. No se considera necesario

37.2. No cuentan con recursos suficientes

37.3. No hay oferta de las capacitaciones requeridas

37.4. Otro:

III.d. Activos

38. ¿Cuáles son los activos con los que cuenta el negocio? Marcar y apuntar qué activos

38.1. Maquinaria (para el proceso productivo)

38.2. Terrenos

38.3. Edificaciones (oficina, local, etc.)

38.4. Mobiliario (escritorios, computadoras, mesas de trabajo, etc.)

38.5. Otro: _____

39. ¿Cómo financiaron la compra de activos? Puede marcar más de una, en ese caso que especifiquen el orden de quién aporta más.

39.1. Ingresos del negocio ()

39.2. Aporte de los socios ()

39.3. Financiamiento (préstamo) ¿de quién? _____ ()

39.4. Donación ¿de quién? _____ ()

39.5. Premios otorgados por el Proyecto Sierra Sur ()

39.6. Otro: _____

⁵¹ Puede marcar más de una, en ese caso que especifiquen el orden de quién aporta más.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

40. ¿Tiene una idea aproximada del valor de los activos con los que cuenta el negocio?
(En miles de soles)

40.1. Menos de 1

40.2. De 1 a 10

40.3. De 10 a 30

40.4. De 30 a 60

40.5. De 60 a 100

40.6. Más de 100

40.7. No sabe

III.e. Insumos

41. ¿Cuáles son los principales insumos de producción?

LAS OPCIONES LAS MARCA EL ENCUESTADOR, LUEGO DE HABER APUNTADO LA RESPUESTA: El encuestado:

41.1. Responde inmediatamente

41.2. Consulta a otra persona - documentos

41.3. Menciona quien lleva esos datos

41.4. No responde

42. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

LAS OPCIONES LAS MARCA EL ENCUESTADOR, LUEGO DE HABER APUNTADO LA RESPUESTA: El encuestado:

- 42.1. Responde inmediatamente
- 42.2. Consulta a otra persona - documentos
- 42.3. Menciona quien lleva esos datos
- 42.4. No responde

43. ¿Cómo financian la compra de insumos?⁵²

- 43.1. Ingresos del negocio ()
- 43.2. Aporte de los socios ()
- 43.3. Financiamiento (préstamo) ¿de quién? _____ ()
- 43.4. Donación ¿de quién? _____ ()
- 43.5. Otro: _____ ()

III.f. Ventas - clientes

44. ¿Quiénes son sus principales clientes?

LAS OPCIONES LAS MARCA EL ENCUESTADOR, LUEGO DE HABER APUNTADO LA RESPUESTA: El encuestado:

- 44.1. Responde inmediatamente
- 44.2. Consulta a otra persona - documentos
- 44.3. Menciona quien lleva esos datos
- 44.4. No responde

⁵² **Puede marcar más de una, en ese caso que especifiquen el orden de quién aporta más.**

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

45. En su mayoría, sus clientes son:
- 45.1. Consumidor final
 - 45.2. Empresa (para transformación)
 - 45.3. Intermediario
 - 45.4. Otro: _____
46. ¿Conoce cuáles son las necesidades de sus clientes?
- 46.1. Calidad
 - 46.2. Cantidad (stock, niveles de producción)
 - 46.3. Precio
 - 46.4. Otro: _____
 - 46.5. No conoce
47. ¿Qué hace que su producto / servicio sea mejor que el resto?
- 47.1. Su calidad
 - 47.2. Su precio
 - 47.3. Es el único de su tipo
 - 47.4. Siempre tienen stock
 - 47.5. No sabe
48. ¿Cómo promocionan su producto / servicio?⁵³
- 48.1. Ferias locales
 - 48.2. Ferias regionales
 - 48.3. Ferias nacionales
 - 48.4. Directamente en el mercado
 - 48.5. Publicidad radial
 - 48.6. Volantes
 - 48.7. Otro tipo de publicidad: _____
 - 48.8. Entre conocidos
 - 48.9. Otro: _____
49. Frecuencia de la promoción
- 49.1. Semanal
 - 49.2. Mensual
 - 49.3. Trimestral
 - 49.4. Semestral

⁵³ Puede marcar más de una

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

- 49.5. Anual
- 49.6. No sabe
- 50. Destino de las Ventas (Mercado)
 - 50.1. Exportación
 - 50.2. Nacional (Lima u otras regiones)
 - 50.3. Regional (Arequipa, Puno, Tacna, Moquegua)
 - 50.4. Provincial (Provincias cercanas)
 - 50.5. Local (Distritos cercanos)
- 51. Desde el inicio del negocio, las ventas:
 - 51.1. Aumentaron
 - 51.2. Disminuyeron
 - 51.3. Se mantienen igual

III.g. Financiamiento

- 52. ¿Accedieron a financiamiento por alguna entidad privada?
 - 52.1. Si
 - 52.2. No (Pasa a la 56)
 - 53. ¿Qué entidad?
-
- 54. ¿A cuánto ascendió el monto del financiamiento? (en miles de soles)
 - 54.1. Menos de 1
 - 54.2. De 1 a 10
 - 54.3. De 10 a 30
 - 54.4. De 30 a 60
 - 54.5. De 60 a 100
 - 54.6. Más de 100
 - 55. ¿Conoce las condiciones del financiamiento obtenido? Tasa de interés, tiempo de pago, penalidades, etc.

LAS OPCIONES LAS MARCA EL ENCUESTADOR, LUEGO DE HABER APUNTADO LA RESPUESTA: El encuestado:

- 55.1. Responde inmediatamente
- 55.2. Consulta a otra persona - documentos
- 55.3. Menciona quien lleva esos datos
- 55.4. No responde

III.h. Ingresos, utilidades y remuneraciones

56. En cuanto a las utilidades generadas por el negocio, la mayor parte de éstas:

- 56.1. Se reinvierten en el negocio
- 56.2. Se reparten entre los socios
- 56.3. Ambas

57. ¿A parte de las ganancias, los socios que trabajan directamente en el negocio perciben alguna remuneración con cargo al negocio?

- 57.1. Si
- 57.2. No (Pasa a la 59)

58. ¿Qué tipo de remuneración?

- 58.1. Sueldo fijo
- 58.2. Pago por producto producido
- 58.3. Pago por producto vendido
- 58.4. Otro: _____

59. Desde el inicio del negocio, los ingresos:

- 59.1. Aumentaron
- 59.2. Disminuyeron
- 59.3. Se mantienen igual

III.i. Conocimientos

60. ¿Sabe qué es un costo unitario?⁵⁴

- 60.1. Si (responde de manera clara)
- 60.2. No (responde de manera incorrecta o no responde)

⁵⁴ **Definición básica: Es el costo por cada uno de mis productos – servicios. En el caso de los servicios lo que cuesta atender a una persona**

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

60.3. Conoce el concepto de manera muy limitada

61. ¿Cuál es el costo unitario aproximado de su producto / servicio? _____

LAS OPCIONES LAS MARCA EL ENCUESTADOR, LUEGO DE HABER APUNTADO

LA RESPUESTA: El encuestado:

61.1. Responde inmediatamente

61.2. Consulta a otra persona - documentos

61.3. Menciona quien lleva esos datos

61.4. No responde

62. ¿Cuándo es la fecha de pago de los impuestos? _____

LAS OPCIONES LAS MARCA EL ENCUESTADOR, LUEGO DE HABER APUNTADO

LA RESPUESTA: El encuestado:

62.1. Responde inmediatamente

62.2. Consulta a otra persona - documentos

62.3. Menciona quien lleva esos datos

62.4. No responde

63. ¿Cuentan con un archivo de las facturas / boletas emitidas / recibidas?

63.1. Si

63.2. No (Pasar a la 65)

64. El archivo está⁵⁵:

64.1. Completo y ordenado

64.2. Completo pero desordenado

64.3. Incompleto y ordenado

64.4. Incompleto y desordenado

65. ¿Por qué no cuentan con el archivo?

65.1. Se perdió

65.2. No lo consideran necesario

65.3. Lo tiene uno de los socios

65.4. Lo tiene un tercero

65.5. No sabe responder

⁵⁵ Pedir el archivo para cerciorarse de la respuesta

ENCUESTA PERCEPCIONES - DIRECTIVA DE ORGANIZACIÓN

(Código PDN ___ - 20__)

SECCIÓN I: EL PROYECTO SIERRA SUR

SOBRE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, VALORARLAS DEL 0 AL 4, SIENDO LA NÚMERO 4 LA SITUACIÓN ÓPTIMA:

1. ¿Cuál considera que ha sido el mayor aporte del Proyecto Sierra Sur para la implementación / mejora de su negocio?

1.1. Han mejorado del proceso de producción	0	1	2	3	4
1.2. Han aprendido a gestionar su negocio (contabilidad, costos)	0	1	2	3	4
1.3. Se han consolidado como organización	0	1	2	3	4
1.4. Han accedido a nuevos mercados	0	1	2	3	4
1.5. Han accedido a financiamiento	0	1	2	3	4
1.6. Han recibido recursos para contratar AT	0	1	2	3	4
1.7. Se han empoderado	0	1	2	3	4

SECCIÓN II: EL NEGOCIO

SOBRE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, VALORARLAS DEL 0 AL 4, SIENDO LA NÚMERO 4 LA SITUACIÓN ÓPTIMA:

2. Desde el inicio del proyecto:

2.1. He mejorado mi proceso de producción	0	1	2	3	4
2.2. Han aumentado los clientes	0	1	2	3	4
2.3. Han aumentado las ventas	0	1	2	3	4
2.4. Han aumentado los ingresos	0	1	2	3	4
2.5. He accedido a financiamiento	0	1	2	3	4

3. Dentro de un año:

3.1. Habré mejorado mi proceso de producción	0	1	2	3	4
3.2. Habré aumentado los clientes	0	1	2	3	4
3.3. Habré aumentado las ventas	0	1	2	3	4
3.4. Habré aumentado los ingresos	0	1	2	3	4
3.5. Habré accedido o incrementaré el financiamiento	0	1	2	3	4

4. Estoy preparado para afrontar los siguientes problemas que se pudiesen presentar:

4.1. Climático	0	1	2	3	4
4.2. Pérdida de la producción	0	1	2	3	4
4.3. Retiro de socios	0	1	2	3	4
4.4. Robo	0	1	2	3	4
4.5. Dificultad para conseguir insumos	0	1	2	3	4
4.6. El comprador no cumple con el pago acordado	0	1	2	3	4
4.7. No se puede asumir el pago del préstamo	0	1	2	3	4

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

5. Puedo acceder al apoyo de diversas instituciones / profesionales / personas que puedan ayudarme en caso se presente un problema.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. Sobre los niveles y el proceso de producción:

6.1. Los niveles de producción me permiten atender la demanda del mercado	0	1	2	3	4
6.2. Con los activos que se cuenta podría producir más de lo que realmente produzco	0	1	2	3	4
6.3. Puedo mejorar mi proceso de producción	0	1	2	3	4

7. En cuanto a las herramientas de gestión, valorar el nivel de conocimiento de las siguientes:

7.1. Cálculo de costos unitarios	0	1	2	3	4
7.2. Contabilidad y tributación	0	1	2	3	4
7.3. Marketing y ventas	0	1	2	3	4

8. La relación entre socios es cordial y de confianza

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

SECCIÓN III: CALIDAD DE VIDA

9. A partir de la implementación del negocio

9.1. He mejorado mi casa	0	1	2	3	4
9.2. Mis hijos tienen una mejor alimentación	0	1	2	3	4
9.3. Mis hijos acceden a una mejor educación	0	1	2	3	4
9.4. He adquirido activos para mi hogar	0	1	2	3	4
9.5. Tengo más dinero disponible	0	1	2	3	4
9.6. Tengo ahorros	0	1	2	3	4

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

ASOCIACION UNIDA DE PRODUCCION Y PROMOCION DE SAN ANTONIO DE CALLALLI
--

Sr. Luis Beltran Puma Mamani: Con el proyecto que ha venido trabajando desde el 2006 hasta 2011 que se va culminando, de principio a fin hemos trabajado en la organización y el fruto lo veremos en el campo. A veces es bonito mostrarlo en la foto, ahora lo mostraremos en el campo lo que hemos venido realizando, más bien siéntanse como en casa ingeniera, para nosotros es todo un aliento que todos los hayan llegado.

Para nosotros lo más importante ha sido el mapa (parlante) que al frente lo tenemos donde nos muestra como era el pasado y el ahora, que no éramos tan ordenados, tan buenos; pero fuimos pasando trazándonos el presente, después el futuro y ahorita vamos avanzando lo cual es una alegría, ha mejorado los pastos los reservorios tenemos capillas familiar más adecuadas en todo sentido prácticamente nosotros estamos avanzando de alguna manera, nosotros seguimos trabajando no nos estamos quedando y agradecer la visita.

Elsa: ¿Qué fue lo hicieron ustedes con el proyecto FIDA o Sierra Sur? ¿Qué les apporto Sierra Sur?

L: Para nosotros era muy importante las líneas que nos hemos trazado en nuestro mapa parlante, porque quien les habla si conocía todos el sistema pero, el compartir con mi gente era un poco difícil a veces, pues te creían y no te creían, entonces mejor trajimos una organización y finalmente trajimos oferentes que nos van a enseñar las experiencias que ellos tienen. Para ellos hicimos nuestro mapa parlante para poder ir al proyecto sierra sur que ellos cofinanciaron y lo que hicimos es juntar nuestro dinero para poder juntar nuestra parte, hemos hecho también un proyecto de como queríamos avanzar. Primero hicimos al revés, luego hicimos el plan de negocios, este plan no era para nosotros, era encaminarlo porque era suelto, pues nuestro plan de negocios era producción y comercialización de la fibra de alpaca, pero en el camino nos dimos cuenta de que parecía un negocio pero es un negocio eventual, en la primera etapa nos dimos cuenta.

Un plan de negocio pensamos que debía de ser sostenible, hemos avanzado bastante pues han aprendido a clasificar y categorizar su fibra de alpaca. Hoy en día ya no se

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

regala el producto ellos defienden su producto de las industrias y los intermediarios que vienen a comprarnos pues se les vende al precio que debe ser. Tenemos los maestros clasificadores, y se le entrega a la industria categorizado o clasificado sacamos los costos se les indica el tiempo de demora según si es clasificado o categorizado, pero si vemos que perdemos mucho tiempo se entrega categorizado. Lo importante es que ya defendemos nuestro producto contamos con tres maestros clasificadores de alpaca incluso prestan servicios entonces es una fortaleza para nosotros igual hay transformación de lo que es hilo y artesanía, todos en conjunto están aprendiendo a tejer, otros están avanzando lo que es la fibra. Esa era nuestra idea de negocio la producción y comercialización de la fibra de alpaca. Nos dimos cuenta que solo la alpaca sin alimentación no iba a ser sostenible entonces hemos presentado nuevamente una propuesta para poder hacer el trabajo de recursos naturales.

Se ha terminado de hacer el plan estratégico basándonos en los 6 ejes. Basándonos en eso hemos evaluado que el hombre no puede trabajar bien si tiene preocupaciones del hogar por lo que se ha planteado el mejorar su calidad de vida para que las actividades sean más productivas por lo que se ha empezado a construir cocinas mejoradas nuestros dormitorios bien ordenados nuestro almacén, en la cocina se ha puesto una mesa, por lo que ordenados los trabajadores están más felices.

El agua es importante para nosotros la construcción de reservorios hemos hecho reservorios rústicos y otros con geo membrana, otros con plásticos común y corriente y otros así solo a champa a lo que alcanzaba la economía, pues no es fácil para todos comprar la geo membrana pero ahora hemos avanzado con los canales de riego que nos sirven en tiempos de lluvias aprovechando toda el agua que escurre a los riachuelos de los canales de riego temporales, porque aquí no tenemos suficiente agua hay escasez. Solo unos cuantos cuentan con agua permanente por que pueden usar sus canales de riego permanentemente. Los corrales de empadre nos han servido para manejar nuestras alpacas, lo que ha servido pues antes cada casillero era para cada productor y siembra y como se juntaban no se sabía cuáles eran los padres o madres de las crías, pero ahora si se puede saber cuáles son sus antepasados de cada alpaca ese es uno de los avances que también se tiene, ahora tenemos kilómetros de cercos trazados pensábamos que iba a ser difícil avanzar con los cercos pero se hizo un sistema de concurso interfamiliar para que se avance más de lo que se trazaba como meta. Y en manejo pecuario que es la

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

selección de reproductores y eso es lo que para nosotros ha sido lo principal, para nosotros lo principal son lo camélidos no tenemos casi ovinos, hemos hecho la selección de hembras y machos, y los machos que no servían lo teníamos que hacer chicharrón vender eso y comprar otros animales.

Hemos trabajado 5-6 años y con eso se ha levantado sola, son vendedores y reproductores de acá, ahora es una empresa la que vende a los de la zona y todos los socios a pesar de que han vendido el primer día ellos serán testigos de que sus alpacas 200 – 300 tenían que entrar aquí para que salgan las mejores alpacas, y eso a veces se los recuerdo les digo recuerdan que les dolió entregarme las alpacas, pero ahora es que ellos ven el fruto. Ahora también tenemos un reglamento porque hemos votado los mejores reproductores para cada socio pensando que los socios iban a cuidar bien lo que se les daba pero como sabemos los compradores vienen porque se nota de lejos los mejores animales y a veces los compradores quieren ese animal y lo exigen y los socios terminan por venderlos lo cual es un error por ello ahora les decimos que ya no puede pasar eso todo eso se está corrigiendo los socios están tomando conciencia.

E: ¿Qué otras actividades han realizado a partir de la crianza de las alpacas?

El manejo de posproducción es ahora lo que es la transformación de lo que es fibra y lo que es transformación de los derivados de la carne de alpaca (jamón, charqui chorizo) ahora provechamos completamente a la alpaca. Hemos mejorado el pasto para mejorar nuestra alpaca para mejorar la calidad de nuestro producto y el saneamiento básico, tenemos letrina ecológica.

Eso ha sido básicamente el trabajo a veces lo que falta sigue complementándose, antes los pastos que se depredaban ahora los cuidamos los abonamos cultivamos, a los pastos naturales les echamos al canal el tiempo de lluvia y cuando ya están dispersada el agua los cerramos, para que el pasto empiece a crecer más rápido eso es uno de los secretos que encontramos ha sido como un experimento lo que hemos hecho.

E: ¿Alguna otra institución que los apoye?

L: Hemos ganado un concurso con para poder aliviar a los socios porque todos querían que tenga su reservorio bajo riego por aspersion por eso hicimos el esfuerzo por ganar el concurso, las mangueras para el riego se han repartido equitativamente 50 metros para

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

cada socio y cada uno elaboro su aspensor porque les enseñamos como hacerlo en tema agrícola también repartimos las semillas para que cada socio empiece a sembrar para que cada uno se dé cuenta de lo importante que es tener su pasto para que después cada uno compre su propia semilla, ahora ya se compran. Se va avanzando poco a poco.

Igual nosotros trabajamos, la idea es que llegue a otros lugares agrícolas también. Si quieres trabajar una hectárea lo haces de esa forma economizas el tiempo, pues lo que hacías en dos tres día lo hacen en una hora pues pagas 60 soles la hora y a la gente se le paga 30 soles diario y lo hacen entre 4 a 5 personas. La mayor parte es forraje, como sembramos en un gran terreno es difícil estar cortando con serrucho para eso adquirimos tecnología comprando una máquina para cortar más rápido. La máquina se compró con el dinero ganado en el concurso, como siempre ganamos concursos tenemos un capital, igual DESCO nos ha apoyado una parte en la transformación de derivados de la carne de alpaca, pues el secador solar fue caro 12000 soles donde nosotros pusimos 4000 y los 8000 nos lo dio DESC. El resto es la inversión propia de la organización avanzamos lento pero seguro. DESCO también compro reproductores, al igual que la Mina Caylloma. El dinero que nos dan lo usamos para comprar nuestras maquinas porque lo que sacamos del campo también tiene que retribuirse al campo, una parte va a la alimentación, otras a inversiones productivas.

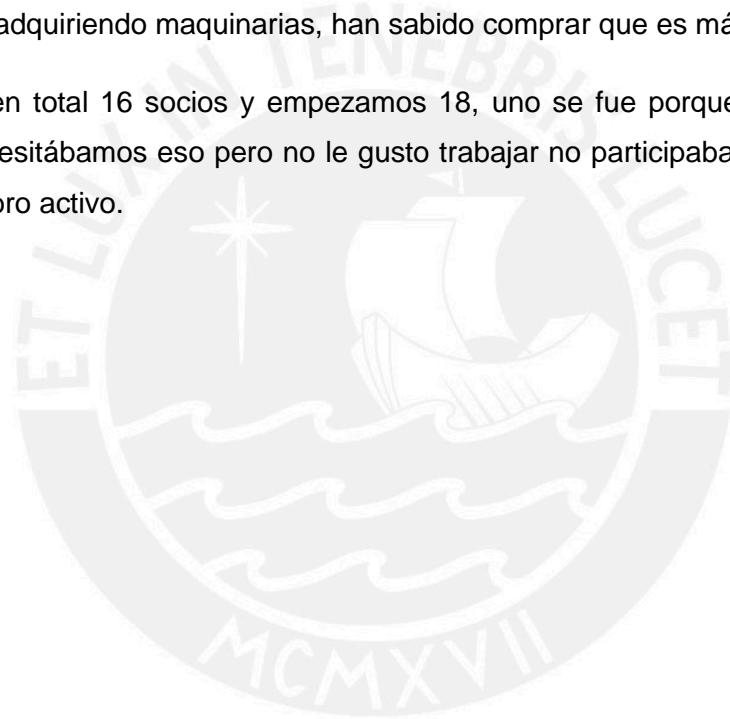
E: Que gusto que sepan de capitalizar y que vuelvan a invertir y que ya sea de su propio esfuerzo de su propia capacidad de gestión de poder seguir con todo esto y de haber tenido a visión de que tenían que mejorar los pastos para tener alpacas de una mejor calidad, y que estén encadenando otro tipo de actividades darle desarrollo valor agregado, saneamiento básico que es algo importante los felicito.

L: Otra cosa es que los jóvenes han retornado al campo, porque ven que en el campo hay mayor trabajo en el campo que en la ciudad, tenemos incluso hasta niños menores de 5 y 6 años, ellos están creciendo y se van familiarizando con la producción como se elaboran, ya tienen el concepto hasta en las ferias de ciencia son ganadores, eso implica que en el futuro ellos van a innovar y serán mejores que nosotros. Tratamos de ver que es lo que nos pide el mercado por ello nos mantenemos informados. Los que trabajan en la planta saben mejor que yo como es el movimiento.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

A veces trabajamos y no nos pagamos y eso es porque si nos pagamos no tendríamos como capitalizar lo que queríamos comprar. ¿Pero si lo usan para cosas básicas en el hogar?, de ahí sale todo para comer tenemos para todo como les decía, por eso además un socio ya tiene su restaurante si a veces nos sobran cosas en la casa se les pasa ya no se desperdicia nada. Ahora también estamos viendo un molino de huesos como tenemos bastante lo vamos a convertir en comida de trucha, así uno de nosotros se va a dedicar a criar la trucha, porque hemos aprendido que un empresario no pierde nada. Me da gusto la visión que tienen de no generar desperdicio de que si un socio tiene un restaurante también ahora con el alimento para trucha además de que no se resignan a que todo sea artesanal están adquiriendo maquinarias, han sabido comprar que es más barato.

Ahorita somos en total 16 socios y empezamos 18, uno se fue porque no tenía predio, nosotros no necesitábamos eso pero no le gusto trabajar no participaba en las reuniones no era un miembro activo.



ARTESANOS ASOCIADOS SUMAC PALLAY SIBAYO

Sra. Ana Cutipa Caceres: Somos de una asociación casi nueva con 4 o 5 años de antigüedad nos organizamos con otros objetivos de los que una organización puede lograr técnicas capacitación, en eso apareció el Proyecto y nos presentamos según las necesidades que teníamos, lo primero fue capacitación en bordados, pues nosotros nos vestíamos con bordados pero no sabíamos cómo bordar por lo que fue uno de los objetivos el aprender a bordar, entonces presentamos un plan de negocio ganamos por lo que tuvimos la oportunidad de tener un técnico. También aprendimos lo que es sacar puestos de producción pues nosotros teníamos la materia prima y todo lo necesario pero no sabíamos cuánto perdíamos o ganábamos y nos dimos cuenta que con lo tejíamos no ganábamos era simplemente como un pasatiempo.

Acá en las reuniones en el camino de pasada siempre estamos haciendo, podemos trasladar nuestro tejido pero estamos viendo que no estábamos ganando y pensamos que hacemos para que nuestro producto se eleve el precio porque por la competencia no podíamos elevar mucho nuestro tejido porque la mayoría de acá del distrito de Sibayo todos tejemos, casi la mayoría no podemos bordar pero si tejemos entonces también teníamos que dar por ese lado de que debe subir nuestro producto que tenemos por ese lado hemos pensado de que como podemos subir entonces hemos tratado de explicar cómo se hace el producto como se inicia cuanto tiempo se invierte todo eso para que den su precio real es una artesanía de tejido artesanalmente no con maquina nada nada, nuestra idea ha sido de exponerlo al turista o al que compra, cuanto tiempo de se invierte, desde donde se inicia y hasta donde termina un producto. Eso fue después de todos los planes de lo que hemos aprendido a sacar producción hemos ido a vender hemos visto la competencia todo eso y el ante año pasado hemos empezado con la idea de explicar. Entonces hemos empezado acá no más en el patio vinieron anfitriones y le explicamos nuestro objetivo, entonces hemos logrado hacer donde nosotros explicamos desde un inicio desde de donde empieza y en donde termina un producto, tras explicarlo inclusive el producto no se lleva como producto, no como un chullo, como un guante sino que se lleva como un producto de lo que es la cultura de acá del distrito, porque las fibras que le ponemos son de acá de la zona la pampa de la zona. Con esa explicación nuestro producto casi subió un poco más ya no como antes nosotros vendíamos el chullo, el guante a 7 soles, 8 soles. Distribuíamos en Sibayo por mayor ahora lo vendemos a 20, 25

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

soles depende del turista nacional o extranjero. Aunque con eso también no se gana mucho pero ya se ha elevado el precio estamos recuperando de los días de inversión del material, pero seguimos tratando de innovar algo más que más podemos poner para que se siga elevando nuestro producto y para que tenga una ganancia. Para nosotros es más importante más al tejido porque todos hacemos tejido, el bordado ha aprendido la gente joven, ahí claro en el bordado si se gana.

Cada día tenemos que esperar, para ganar tenemos que trabajar y ya sabemos y buscamos que más podemos aumentar al producto para que tenga su precio real y así estamos trabajando.

Elsa: ¿Quién les dio la asistencia técnica?

A: Una señora que vive en Chivay

E: ¿Y qué otra asistencia técnica han recibido? ¿Para los costos, ese tipo de cosas quien los apoyó?

A: En el mismo plan hemos presentado lo que es el bordado del colca, en eso nos han capacitado los enseñaron los costos de producción también gente de por acá que son profesionales.

E: ¿Y este museo lo han hecho con ayuda de quién?

A: Casi todos han puesto la mano porque tuvo un costo muy grande de 80,000, primero iniciamos con DESCO nos dijo hay que implementar esta casita, ellos nos ayudaron a implementarlo internamente los tejidos los telares todo eso, también hizo el expediente técnico, como queríamos terminarlo el municipio hizo un concurso, que ya estaba innovando lo que es el proyecto Sierra Sur, ahí nos presentamos expusimos lo que es nuestro proyecto y ganamos, por lo que nos apoyó el Municipio y Sierra Sur, ahora también nosotros como socios pusimos nuestra parte y de esta manera estamos tratando de culminar, ahorita nos falta en esta cafetería de repente implementar internamente las mesitas todo eso para atender, y así vamos terminando todo, aunque falta mucho todos hemos puesto una mano.

E: ¿Antes de Sierra Sur había alguna institución que los apoyase?

A: No.

E: ¿O sea vino Sierra Sur, los apoyó y de ahí empezaron a llegar los otros?

A: Antes si había una cooperativa donde mi mama era socia, pero por malos manejos desapareció la cooperativa. De ahí los jóvenes aprovechamos y justo empezó este proyecto acá en esta zona y es ahí cuando empezamos a trabajar.

Sr. Eloy Roberto Sarayasi: Como indicaba la señora anteriormente la cooperativa ha tenido sus bajas por motivo de malos manejos de sus socios que hoy en día ya no están en la asociación, por ello hemos tratado de organizar a jóvenes y así empezamos a trabajar con Sierra sur, que fue una gran experiencia puesto que, como estuvimos antes en la cooperativa hemos sabido ver los costos con criterio de cada uno y nos dimos a conocer por lo que hemos logrado en Sierra Sur que conseguimos técnicos que nos puedan capitalizar. De ahí salimos y nos dimos cuenta que hemos estado perdiendo con la artesanía de hilo, entonces no podíamos perder no podíamos hacer el producto y regalarlo, nos preguntamos qué hacer y bueno un tiempo la municipalidad nombró un promotor técnico, un promotor de artesanía, donde comenzamos en una esquinita en la plaza, pero los costos de la producción eran demasiado bajos, buscamos una manera de interpretar nuestra artesanía, la cultura que estaba plasmada en cada artesanía, para lo cual hablamos con la municipalidad, con Sierra Sur y con GEA, donde GEA estaba trabajando con DESCO, y nosotros decidimos hacer sobre la cultura Inca bueno lo empezamos donde el primer salón era un salón cualquiera.

INGENIERO JOSÉ VILCHERREZ LOZADA

RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROYECTO SIERRA SUR

ELSA: Buenas noches José, como te comenté previamente, estoy analizando la estrategia de entrega directa de recursos a los beneficiarios a través del financiamiento de asistencia técnica en planes de negocio, no estoy viendo ahorros ni recursos naturales. En ese marco, quisiera saber cómo es el procedimiento que se seguía para el financiamiento de planes de negocio, cuáles eran las características de la población que y cómo se tenía que presentar y cómo era el trabajo de ustedes con ellos.

JOSÉ: Para el diseño de proyecto se eligió (*ininteligible*) fueron 120 inscritos, según el diseño los 120 inscritos que estaban considerados en condiciones de pobreza o extrema pobreza por lo tanto se debió hacer una focalización; en función de eso se establecieron las oficinas locales y las oficinas locales tenían una cobertura que les permitían atender la mayor cantidad de población por eso es que aparece una oficina local en Chivay que es prácticamente toda la provincia de Cayoma y los 4 distritos de la provincia de Arequipa.

Ahí empieza la promoción del proyecto, el promover, interesar a las organizaciones para que puedan presentarse a un CLAR. El primer CLAR? fue en Chivay, y luego empezó a descentralizarse en los distritos en los cuales se coordinaba con la Municipalidad, en toda Sierra Sur hubo como 250 CLARs en total aproximadamente. Chivay ocupó el 5to lugar en cantidad de proyectos.

Se entregaba un formato para que se apruebe su propuesta bien de recursos naturales o de plan de negocios, una vez que lo llenaban pasaba a la oficina local para que lo revisen y lo consideren o no pertinente, una vez hecho esto, era el CLAR el que aprobaba la propuesta, luego de esto se establece un contrato de donación o un cargo eso significa que el cargo que exige el proyecto que en la medida que son fondos públicos la organización se compromete a gastar el dinero en lo que correspondL: asistencia técnica, visitas guiadas, ferias, pero nada de activos.

Para los nativos el proyecto estableció una estrategia. Sabemos que los activos no son parte de lo que se oferta, pero se estableció una estrategia en el sentido de hacer concursos de enfoque a resultados de modo tal que se premiaban a las organizaciones que mostraban más desempeño, se entregaban premios monetarios; pero al final la

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

percepción que tuvimos que todos esos premios monetarios fueran a incrementar activos, sin excepción.

E: En planes de negocios, pensé que eso solo había sido para recursos naturales

J: No, recursos naturales tenían concursos en el proceso en cambio en planes de negocios tenían concursos al final, esa fue la diferencia y los concursos en planes de recursos eran concursos ya establecidos y programados como parte de la actividad del proyecto; en cambio en planes de negocios, eran actividades como ex-post, estaban consideradas en las actividades del proyecto no a generar concursos.

E: Pero una vez que el plan de negocio había terminado, las exitosas recibían un premio, ¿no es así?

J: Todas participaban en el concurso pero claro, las exitosas que ganaban en el concurso recibían un premio.

E: Pero entonces eso hacía que uno trate de que su plan de negocio sea mejor

J: De ahí vienen, muchos que fueron a un segundo tramo, para este segundo tramo estos ya tenían fondos, probablemente parte del incentivo lo destinaron al cofinanciamiento. Los segundos tramos eran para demostrar que podían abrir más espacio y más oportunidades de negocio; podemos decir que son los que más escalaron: ya empezaron a hacer marcas, registros sanitarios.

E: Me han contado que el maíz cabanita ya consiguió su denominación de origen

J: Así es

E: Ahora, en tema de negocio no necesariamente son extrema pobreza, ellos están un poquito más arriba

J: Si, bueno depende del grupo. Por ejemplo hay grupos que te presentan una demanda, tu encuentras a un grupo de artesanas, pero tienes a otros que son incipientes, si estas inscrito te miramos como grupo...

E: ¿Pero cumplía con la contrapartida?

J: Claro, todos.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

Hay cosas también en que el proyecto también ha desestimado propuestas a pesar de que ha estado en el distrito, por ejemplo si dicen quiero un plan de negocios para promocionar caballos de paso. Es interesante pero si tú desenfocas el grupo ya no es grupo elegible, ya está en otro nivel más alto, por lo tanto le dijimos que no, ese es un proyecto que tiene orientación a otro tipo de población.

Por lo tanto esa es la labor del jefe de la oficina local, no es que todo lo que le presenten lo va a pasar, pero hay algunos que va.

E: Acerca de la entrega, del poder de decisión que tienen los beneficiarios con estos recursos, que tienen un poder de decisión limitado porque el proyecto tiene un objetivo y se le entregan los recursos también para que cumplan dentro de un plan de negocios que ellos han propuesto ese es el poder de decisión que se tiene, van a lanzarlo dentro de un plan de negocio pero que ellos han propuesto.

J: Claro, de ellos es la decisión, la decisión que ellos toman es en función del plan de negocios porque si no el proyecto puede entregar fondos de libre disponibilidad y abiertos a todos, la decisión es que si el grupo, la organización decidió mejorar su actividad de negocio sobre esa base se trabaja, pero el proyecto no toma decisiones sobre lo que ellos deciden hacer.

E: Me parece interesante porque hablamos de unos concursos al final del negocio que te traigan dinero para tu disponibilidad y todos se han ido a activos, si ese dinero de libre disponibilidad se hubiera entregado al inicio, ten por seguro de que no hubiera habido plan de negocio

J: No hubiera habido activos probablemente....lo que pasa es que en el concurso tú le dices para qué concursan, están concursando para fortalecer un plan de negocio

E: Claro, pero cuando le entregas el dinero al final ellos lo pueden repartir y no usar en activos pero ya con el negocio ya los estás motivando

J: Pero el tema es que tú le das acceso a algo que les interesa, y el proceso se desarrolla sobre algo, sobre eso y todo lo que logra es sobre eso y al final por ejemplo participan para un concurso final de resultados, es sobre eso, entonces si ganaron sobre eso, lo más probable es que lo utilicen en eso.

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

E: ¿Y qué pasó con los que no quedaron en el primer desembolso o los que ya simplemente el negocio ya no siguió, a que crees que se deba eso?

J: Son varias razones, no es que el negocio no siguió, muchos encontraron que con el 1er desembolso fue suficiente para tener el conocimiento necesario de una asistencia técnica, por ejemplo, algunos planteaban un plan de negocio de cuyes para 10 meses pero se dieron cuenta que los 5 o 6 meses que el técnico los acompañó fue suficiente, entonces emplean una lógica de racionalidad y dicen que en 5 meses yo aprendí y voy a solicitar un segundo desembolso para lo mismo, no tiene sentido, entonces nos hicieron observaciones a nosotros, nos dijeron es muy largo el plan de negocios entonces los planes de negocios de cuyes actualmente, como ya se orientan a todo, ya no pasan de los 6 meses. Para qué defiendes algo si yo ya lo aprendí, esa fue la explicación mayoritaria que encontramos.

E: Pero de casi todos los planes de negocio financiados, ¿todos han continuado hasta cierto punto?

J: Si

E: A mí por ejemplo me ha llamado mucho la atención el proyecto de las artesanas bordadoras que es una actividad adicional a la actividad agrícola, ellas se dedican al campo en las mañanas, en las tardes un par de veces por semana dependiendo de la demanda y el negocio le genera un ingreso adicional, que al principio al esposo no le gustaba pero después cuando vieron cómo iban las cosas. Y me parece interesante porque finalmente es un ingreso adicional que es poco lo que se quiere lograr

J: Pero ahí vienen varios temas y uno de los temas ahí es el género porque eso es lo que tu señalas, eso ocurre actualmente, siempre hay un poco la duda de los esposos respecto a que es lo que la mujer va a ser, es la protagonista en un plan de negocio, entonces los esposos dudan, siempre tienen un poco de respeto con lo que van a hacer y cómo estos proyectos caminan en la medida que siempre tenga áreas y espacio de promoción, de conversación, de discusión; siempre hay un cierto grado de cambio en el modo de vivencia de la familia, pero esos cambios en el inicio son poco vistos principalmente por los esposos como un rompimiento del día a día familiar y en realidad se convierte en algo positivo, las señoras demuestran que pueden llevar algo para su casa, que han

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

aprendido diferentes cosas, algunas de ellas adquieren habilidades de liderazgo y tienen opinión y eso cambia un poco las cosas.

Si bien es cierto el proyecto les entrega recursos monetarios, me da la impresión que lo más poderoso es una especie de especificación y comprobación, la gente logra un conocimiento que no lo tenía

E: Si las bordadoras me dijeron que ellas no sabían absolutamente nada de bordado

J: Eso va más allá del proyecto final, la asistencia técnica lo que es relevante el conocimiento de las personas.

E: Una de las preguntas de mis encuestas es: Dentro de 1 año, ¿ud habrá mejorado su proceso productivo? Y me decían, si, como practicamos ya no necesitamos que alguien venga a enseñarnos y vamos innovando, vamos aprendiendo.

J: Sin querer, pretender la gente dice aquí me han dado algo que yo lo valoro y como yo también apporto entonces le otorgan valor a su propio esfuerzo.

E: ¿La contrapartida en qué consistía?

J: En dinero en efectivo y es un dinero en efectivo que el presidente y tesorero del grupo deben abrir una cuenta en un banco, en una institución financiera de su elección para sus operaciones, por lo general en la zona de Chivay han elegido Caja Nuestra Gente, que ahora está en el norte. Entonces ahí está lo que comentábamos de la elección, uno puede tomar la decisión de cómo manejar sus cosas porque con esos fondos ellos tienen que ir a pagar al técnico y ver si éste les está dando resultado y si ven que es alguien que no le da resultados, cambian de especialista por lo tanto ellos al contratar servicios de un técnico, que también lo hacen por concurso, porque los técnicos los han elegido vía un concurso...

E: Si tengo entendido que toda la organización se reúne para elegir al técnico

J: Así es, eso es algo democrático, rompe los esquemas de una asistencia técnica muy convencional, ellos conversan y programan el día de la asistencia para que los técnicos puedan ir de visita, cumplen un horario y por lo tanto le pagan.

E: Aparte se han generado asistentes técnicos en varias organizaciones

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

J: Algunos le dieron mucho más valor a los aprendizajes o interés o tiempo de duración y son bien destacados y son capaces de brindar asistencia técnica a otros.

En Sierra Sur se puede observar muchos técnicos generados de Sierra I, que son lo que nosotros llamamos los talentos locales que a veces no tienen un título, una acreditación, y esa es una tarea pendiente, pero resuelven problemas de sus padres, de sus familiares, por lo tanto alguien que resuelve problemas le pagas.

E: Yo he visto que la mayoría de las asistentas técnicas solamente siguen proceso productivo o sea tema de gestión interna del negocio no, veo que muchos todavía tienen problemas con la SUNAT, bueno las señoras que tienen un negocio más pequeño definitivamente no pagana impuestos, venden en las ferias, venden entre su mismo distrito pero veo que todavía tienen un poquito de deficiencia con esas cosas, sin embargo también veo, como ayer que estuve en Lari, que los que ya tienen su planta lechera que los han financiado el gobierno local mediante otro tipo de CLAR que ellos han hecho muy aparte políticamente también se han generado otras cosas ya son conscientes que necesitan que necesitan contratar un contador y un administrador y un técnico en sanidad animal porque ellos los han enseñado a inseminar pero empiezan a entender que necesitan a otros y ya se les hace la idea que tiene que ir a contratar a alguien para determinadas tareas pero más que nada todo el fortalecimiento ha sido en el proceso productivo

J: El proyecto también abría el abanico a otros tipos de asistencias técnicas por ejemplo asesorías legales, contables, tributarias, certificaciones pero el grupo lo piden a medida que lo necesitan

E: Lo que más fácil pueden aprender también

J: Si pero todavía existe una débil oferta de servicios de asistencia técnica rural para otros temas que no sean productivos pero que también esa asistencia técnica sea fácil accesible.

E: Yo estuve pensando en eso por ejemplo, que los gobiernos locales ahí tienen una oportunidad para ofrecer ciertos servicios.

J: Claro, también ahí depende de cuál es el nivel de desarrollo, ahí hubieron muchísimos casos por ejemplo aparte de la asistencia técnica nosotros necesitamos atender ciertas

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

deficiencias del mercado, el mercado me pide certificación sanitaria, también me pide marca, que le dé boleta o factura, probablemente en las zonas que ha visitado no pero en otras sí, por ejemplo los proyectos más avanzados han entrado en el rubro de la tributación, lo han hecho en la medida que también ha sido la exigencia, pero no ha sido una cosa explícita, por ejemplo, que lo pusieron en el plan de negocio en el momento que postularon, lo solicitaron después.

E: Entonces otro tipo de gestión por ejemplo tributación, registros sanitario, esas cosas, ya se empiezan a dar en función de cuánto vaya creciendo el negocio, si el negocio sigue siendo chico de todas maneras mejora la situación económica familiar pero hay otros que quieren ir más allá y los que quieren ir más allá hay esa necesidad como tú dices de fortalecer un mercado de asistencia técnica en temas tributarios, legales

J: Yo creo que también depende de cuánto es el desarrollo de los mercados para determinado producto, porque hay productos que normalmente se tranzan en los mercados locales, y los mercados locales no tienen mayor eficiencia pero son productos que han crecido en la producción y muchos de calidad pero ha medido que hay ya otros productos que van trascendiendo, van llegando a los mercados regionales, nacionales ya se ven en la obligación de tener esos instrumentos que les permitan competir en el mercado.

E: Y que instituciones aparte de Sierra Sur apoyan en esos temas por ejemplo, ¿el municipio?

J: Pero depende también del municipio, depende de la cuanto se complementan las instituciones. En Chivay hemos trabajado mucho en esto.

E: Cuando fui a visitar Coporaque, donde se ha desarrollado mucho el turismo vivencial, pregunté cuál fue apoyado por Sierra Sur y muchos respondieron “No, esto es por Desco”. Desco ha tenido mucha presencia, creo que el proyecto ha tenido que apoyarse por otras instituciones.

J: Si, ha existido bastante complemento con otras instituciones.

E: A ver, yo te voy a dar una afirmación que tengo dando vueltas en la cabeza: El tema de los activos es vital para la sostenibilidad para el tema de los negocios a pesar de que Sierra Sur no los ve directamente pero si no hay activos, porque las bordadoras que

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

tienen su máquina es porque se las ha dado el gobierno regional o porque se las ha dado alguna institución, ONG, eso no crees que sería algo que puede cambiarse, o que se debió cambiar en el diseño del proyecto?

J: Bueno siempre ha sido una inquietud para los financiadores y los diseñadores pero también hay una razón. Muchos recibieron algunos activos de parte de otras organizaciones, lo que no recibieron son conocimientos para hacer producir esos activos.

Yo creo que lo que ha hecho Sierra Sur es que entregó ese faltante, el conocimiento y ese poder de decisión, entonces junto con entregar un fondo para la asistencia técnica, entregó también una capacidad de gestión para la gente. Cuando dicen, el técnico nos dice que hagamos tal cosa, entonces que es lo que hacen, como cualquier empresario dicen dónde lo consigo, qué hago, entonces recurren al municipio, a alguna ONG, por ejemplo dicen nos falta tener cobertizos, quien les da cobertizos, por ejemplo AGRORURAL o el municipio entonces aprenden a hacer una gestión por algo que ya tienen idea de cómo hacerlo, porque no les están dando los activos cuando no saben cómo usarlo, mejoran su capacidad de gestión y a desarrollar ese tipo de relaciones, casos como las máquinas de tejer, las pequeñas plantitas de....,

E: O sea todos los casos han sido porque primero han aprendido y después se han ido a buscar los activos, si porque yo tuve la oportunidad de trabajar en algún momento para una consultoría que se lo hacía a minera Casapalca y les habían hecho una panadería en San Mateo bastante buena pero cuando nosotros fuimos a ver y preguntamos dónde, a quién y cuánto compran, no tenían idea, entonces la panadería cerraba porque no sabían cómo usarla, tenían todos los activos de última generación, de repente sabían cómo hacer el pan pero el hecho de ir a buscar, comprar no los habían aprendido, ahí se da el lado contrario, primero les ha dicho como hacer, que vas hacer y que vas a necesitar y ellos van y lo buscan, porque creo que surge el temor del Estado y ellos no quieren financiar activos.

J: Los negocios rurales van creciendo en activos a medida que la gente aprende a tener un negocio y para eso busca sus propias estrategias, tú no le dices que es lo que tienen que hacer.

E: Los de la Lari (ASPAL) por ejemplo, los de la planta lechera, llegaron a PROCOMPITE y como ellos se demoraban en dar y tenían que dar tu contrapartida como de 22 mil soles

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

pidieron su préstamo, dieron la contrapartida a PROCOMPITE, ellos le financiaron lo adicional y según lo que me comentan no tienen un préstamo, tienen como 2 o 3 préstamos ya han sabido ir.

J: Si no hubiera habido Sierra Sur, probablemente ellos no hubieran tenido la capacidad suficiente para decir, vamos a postular a PROCOMPITE, pero como ya desarrollaron la capacidad de crecer y su tecnología les obligaba a tener algo mucho mejor postularon a PROCOMPITE con una planta muy hermosa, con todas las condiciones

E: Igual que los alpaqueros de San Antonio producen jamonada envasada al vacío

J: Si hubieran sacado un crédito los amigos de ASPAL y si no hubieran tenido ese factor conocimiento previo, de repente no hubieran calificado a PROCOMPITE, pero esa ha sido la tarea de Sierra Sur.

E: Y tengo entendido que tienen la idea de hacer una escuela de música para revalorar las costumbres y lo cultural que ellos tienen para que no se pierda.

J: Y eso también va de la mano con lo que el proyecto hace que es la gestión del conocimiento sería una pena que se pierda cuando eso es parte de la historia, de la tradición. Hay un grupo que hecho de su arte un negocio, ellas cantan.

Además en el caso de Lari, que ha tenido una buena participación como líderes, tendiendo en claro lo que querían desarrollar, es la potencialidad que le da el territorio, lo que hace de Lari crecer.

E: Yo le pregunte al señor de ASPAL, García creo que se apellida, ¿por qué creen que han llegado hasta dónde están? Y me contestó “Ah, porque uno tiene que saber aprovechar las oportunidades y eso se refleja en nuestra planta, porque hemos tenido un préstamo y apoyados por PROCOMPITE”.

J: Hay tanto talento rural, el desarrollo rural no es la institución que promueve sino son los talentos locales, también son más exigentes con su municipio, ir de la mano, así como Lari, Coporaque, hay otros.

E: Bueno claro, yo más que nada me he centrado en Chivay, y bueno más que nada esas son las características de la población en el Sur, no sé la verdad cómo estará

“Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay”

funcionando en Sierra Norte, las organizaciones en el Norte tienen otro comportamiento, también tiene que ver mucho el comportamiento de la población.

J: Pero yo creo que los proyectos tienen la característica de adaptarse a los comportamientos de la población sin romper el diseño del proyecto.

E: ¿Usted está desde el inicio del proyecto?

J: No estoy desde la mitad del proyecto.

E: Pero usted cómo encontró a la población, mejor de la que esperaban encontrar, ¿peor? En cuanto a actitud para recibir lo que el proyecto daba.

J: No es fácil, la primera tarea es la promoción y difusión y tiene que haber un mensaje claro porque al inicio muchos de ellos pensaban que esto era un regalo, decían que el Estado nos lo tenían que entregar sin ninguna exigencia de contrapartida, las personas que lo perciben, lo perciben bien y se dan cuenta que los pueden ayudar. Pero esos son los inicios después el proyecto funciona sin promoción porque son la misma gente que hacen la promoción y eso es lo que se difunde de una manera más rápida. Este proyecto tiene una característica también que los mejores aprendizajes son aquellos que se dan entre pares, las visitas guiadas ayudan mucho, las organizaciones si aún tenían cierta duda asistían a un CLAR se dieron cuenta de la importancia de hacerlo público.

E: También veo que el personal del proyecto es gente de la zona, por ejemplo Rocío vive en Ichupampa

J: También el ser de la zona ayuda mucho, porque hay más confianza, y más conocimiento de la zona de la gente pero en general la gente se adapta.

E: Gracias por todo