

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**FACTORES QUE ESTARÍAN LIMITANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE  
PROCOMPITE EN LAS COMUNIDADES DE SANTIAGO DE HUAROS Y  
QUILMANA DEL GR DE LIMA Y LAS COMUNIDADES DE PUCAYACU Y  
PUCUCHINCHE DEL GR DE HUÁNUCO**

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

**AUTORES:**

García Jesús, Edwin  
Cervantes Jara, Zhelma María De Las Mercedes

**ASESOR:**

Carlos Torres Hidalgo

Setiembre, 2018

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación sistematiza las experiencias de apoyo a la competitividad productiva en cuatro centros poblados de los departamentos de Lima y Huánuco. Procompite es una iniciativa orientada a mejorar el bienestar socioeconómico de las zonas de alta pobreza mediante la implementación de negocios sostenibles que mejoren la cadena productiva en los lugares donde se implementan. Los actores estratégicos involucrados en la implementación son los gobiernos regionales y locales, las Asociaciones Económicamente Organizadas (AEO), así como las alianzas con instituciones públicas o privadas. En la investigación realizada se ha determinado un conjunto de resultados que estarían limitando la implementación exitosa del Procompite; es así como en el caso de gobiernos regionales y locales la carencia de procesos que integran a las áreas encargados de la implementación constituye uno de los principales factores del fracaso de ésta. En las asociaciones el nivel de articulación de éstas con el mercado en el cual se implementan los negocios es bajo dado que los productos y/o servicios que estas brindan no cuentan con un estudio de mercado adecuado que permita el crecimiento sostenible de los negocios; la carencia de una política para el seguimiento y monitoreo de los negocios que se implementan hace que la mayoría de estos no sean sostenibles lo cual tiene como consecuencia que no se mejora el bienestar socioeconómico de las miembros de los AEOs. El carácter asistencialista que brinda Procompite para iniciar el negocio hace que las asociaciones no procuren maximizar su rentabilidad sino, simplemente, buscan el beneficio que produce la entrega de equipos y servicios por parte de los gobierno regionales o locales. La asociatividad, las innovaciones sociales no son considerados como estrategias para lograr negocios sostenibles en el tiempo por los principales actores.

Palabras clave: asociaciones, Procompite, articulación, sostenibilidad, bienestar socioeconómico.

## Índice

<b>CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	7
1.2 Justificación.....	9
1.3 Objetivos .....	11
<b>CAPÍTULO II.- MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>13</b>
2.1 Marco Contextual .....	13
2.1.1 Diagnóstico situacional.....	13
2.1.2 Documentos normativos y lineamientos de la política.....	16
2.1.3 Síntesis de investigaciones relacionadas.....	18
2.2 Marco teórico.....	22
2.2.1 Política social de consenso.....	22
2.2.2 Conceptos teóricos.....	23
<b>CAPÍTULO III.- DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
3.1 Estrategia Metodológica .....	35
3.2 Diseño Muestral.....	40
3.3 Variables e Indicadores .....	40
3.4 Unidad de Análisis y fuentes de información .....	41
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	42
<b>CAPÍTULO IV.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS.....</b>	<b>47</b>
4.1 Capacidades organizacionales del gobierno regional y los AEO seleccionados. ....	47
4.1.1 Nivel organizacional del gobierno regional que implementa PROCOMPITE .....	49
4.1.2 Nivel organizacional de los AEOs seleccionados.....	56
Para el análisis del nivel organizacional de los AEOs seleccionados se ha considerado lo siguientes:.....	56
4.2 Evaluar las competencias, habilidades conocimientos de los funcionarios de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco. ....	63
4.3 Evaluación de los procesos logísticos de los GR y su nivel de servicio a los AEOs. ....	69
4.4 Evaluación del nivel de participación y legitimidad de las asociaciones, así como el valor que le dan a los programas sociales.....	78
4.5 Examinar si la calidad de atención e interculturalidad que brinda el GR de Lima y Huánuco es adecuada a sus culturas y/o costumbres en marco de PROCOMPITE.....	80

4.6	Analizar la existencia de un plan de mejora de capacidades de los funcionarios que implementan el PROCOMPITE en los gobiernos regionales de Lima y Huánuco: .....	81
4.7	Analizar la existencia de planes de monitoreo y seguimiento a la implementación de los planes de negocio que implementan los AEOs seleccionados. ....	84
<b>CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>85</b>
5.1	Conclusiones .....	85
5.2	Recomendaciones .....	89
<b>CAPÍTULO VI. - PROPUESTA.....</b>		<b>91</b>
6.1	Propuesta aplicativa .....	91
BIBLIOGRAFÍA .....		95
ANEXO .....		100



## Índice

Tabla N° 4.1. Nivel de estructura organizacional .....	50
Tabla N° 4.2. Análisis de la gestión por procesos en el Gobierno Regional .....	51
Tabla N° 4.3. Análisis de la Tecnología en el Gobierno Regional de Lima .....	53
Tabla N° 4.4. Análisis de Recursos Humanos en el Gobierno Regional de Lima	55
Tabla N° 4.5. Análisis de la Estructura Organizacional en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco .....	56
Tabla N° 4.6. Análisis de los Procesos Organizacionales en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco .....	58
Tabla N° 4.7. Análisis del uso de la tecnología en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco .....	59
Tabla N° 4.8. Análisis de los Recursos Humanos en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco .....	61
Tabla N° 4.9. Análisis de los Recursos Humanos en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco .....	62
Tabla N° 4.10. Matriz de Saaty Aplicada a los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco .....	64
Tabla N° 4.11. Priorización de Competencias Genéricas en los Gobiernos Regionales.....	64
Tabla N° 4.12. Aplicación de la Matriz de Saaty a los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco.....	66
Tabla N° 4.13. Sistemas Administrativos que inciden directamente en los Procesos PROCOMPITE .....	67
Tabla N° 4.14 Evaluación de Conocimientos y Habilidades de los funcionarios de los GR para la implementación del PROCOMPITE.....	68
Tabla N° 4.15 Porcentaje de tiempo adicional en la ejecución de procesos de selección relacionados a PROCOMPITE .....	74
Tabla N° 4.16 Porcentaje de socios satisfechos con los bienes o servicios entregados.....	75
Tabla N° 4.17 Nivel de participación y legitimidad de las asociaciones evaluado a través de la satisfacción de los AEOs con el proceso PROCOMPITE .....	79
Tabla N° 4.18 Calidad de atención e interculturalidad que brindan los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco a Mujeres y Quechua Hablantes .....	80
Tabla N° 4.19 análisis del pago de remuneración vs la inversión en desarrollo de capacitaciones.....	81
Tabla N° 4.20 Análisis de un plan de mejora de capacidades a funcionarios de los Gobiernos Regionales.....	83
Tabla N° 4.21 Análisis de recursos asignados a monitoreo y seguimiento de planes de negocio PROCOMPITE .....	84



**Agradecimiento**

A nuestros padres que inculcaron en nosotros el afán por el estudio.

## **CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

PROCOMPITE, es una estrategia prioritaria del Estado que fomenta iniciativas de negocios o propuestas productivas en los Gobiernos Regionales (GR) y Gobiernos Locales (GL), respaldada por la Ley 29337, la cual establece disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva (aprobado el 25 de marzo de 2009) y su reglamento mediante Decreto Supremo N° 103-2012 de fecha 27 de junio de 2012.

El espíritu de PROCOMPITE se basa principalmente en intervenciones pequeñas, pero con rentabilidad financiera, a diferencia de los proyectos de inversión pública que buscan rentabilidad social. Asimismo, PROCOMPITE interviene en zonas donde no existe inversión privada o ésta es insuficiente. Según el Decreto Supremo N° 103-2012, Procompite tiene como principal objetivo mejorar la competitividad y sostenibilidad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora y transferencia de tecnología. La estrategia contempla el cofinanciamiento no reembolsable de iniciativas de negocio o planes de negocio mediante la transferencia de infraestructura, maquinaria, equipos, insumos, materiales y servicios en beneficio de Agentes Económicos Organizados (AEO) exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva.

PROCOMPITE hasta fines de agosto del 2016, financió 3,238 planes de negocio a nivel nacional, beneficiando a 112,096, socios de las cuales 56% fueron hombres y 44% mujeres. Por otro lado, ha posibilitado que 253 Gobiernos Subnacionales hayan aprobado y destinado recursos; de los cuales 179 gobiernos Subnacionales lanzaron a concurso su PROCOMPITE y 163 estaban ejecutando la implementación. Asimismo; es preciso indicar, de que los 245 Gobiernos Subnacionales que aprobaron mediante Acuerdo de Concejo el monto total de S/ 711,551,889, 156 son

Municipalidades Distritales (S/. 342,832,639), 76 son Municipalidades Provinciales (S/. 129,020,184) y 21 son Gobiernos Regionales (S/ 239,699,065).

Para la presente investigación se analizó con:

- El GR de Huánuco, que hasta la fecha ha implementado 3 PROCOMPITE de las cuales ninguna ha tenido éxito. Ha destinado un monto total de S/. 33, 349,497 nuevos soles de las cuales solo ejecuto 14, 939,499 (el 45%). De 142 planes de negocio ganadores, sólo se ha ejecutado 36; sin embargo, se desconoce si los mismos están funcionando correctamente.
- En cambio, en el GR de Lima, ha cofinanciado un monto de S/ 9,473,837 se ha ejecutado con éxito un 71%, asimismo se ha implementado 57 planes de negocio de los cuales 46 planes se han ejecutado correctamente y siguen funcionando hasta la fecha. Además, el GR hace un seguimiento constante a estos planes de negocio.

Frente a esta situación, existen GR que han implementado el PROCOMPITE de forma correcta y hacen un seguimiento debido a los planes negocio mientras que otros no, por ello se formula la siguiente pregunta general de investigación: ¿Cuáles son las características de los proyectos de PROCOMPITE, que lograría mejorar la productividad y calidad (sostenibilidad u otro) y que características impiden el logro de esta mejora?

Para dar respuesta a esta pregunta, se estudió el modelo de gestión de ambos GR, se realizó visitas a las Oficinas de Programación e Inversiones o la que haga sus veces, a la Gerencia Regional de Desarrollo Económico o la que haga sus veces y al Ministerio de Economía y Finanzas.

Si responde a la dinámica que requieren los Agentes Económicos Organizados para el éxito de sus emprendimientos en un contexto de acelerados cambios en el mercado de los bienes que producen, por un lado, y de otro, la calidad y pertinencia de los servicios especializados que

demandan para el desarrollo sostenible de las propuestas productivas o planes de negocio. Por otro lado, se busca identificar y analizar los factores internos y externos que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos centrales de PROCOMPITE, así como el rol de los AEOs en su relación con los GR seleccionados y de otra perspectiva la satisfacción o no de los usuarios finales, es decir, los integrantes de las AEO, en torno a los servicios que ofrecen ambas estructuras funcionales públicas.

## **1.2 Justificación**

La presente investigación permite una mejor utilización de las herramientas de gestión en relación con la implementación de la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva - PROCOMPITE en el desarrollo sostenible de los planes de negocio. Así como mejorar la ejecución y eficiencia de los funcionarios para tener propuestas productivas o planes de negocio exitoso logrando alianzas estratégicas con las instituciones públicas como privadas, de tal manera las entidades puedan tener éxito en su implementación, logrando proyectos sociales para mejorar las cadenas productivas y la calidad de vida de los productores.

Las respuestas a las preguntas de los objetivos posibilitan una mejor comprensión del problema y ayudara a identificar los cuellos de botella que tiene la Iniciativa de tal manera este pueda mejorarse o modificarse para lograr la sostenibilidad que le falta. Esta iniciativa contribuye con la Gerencia social, ya que brindan oportunidades para sectores pobres y vulnerables de la sociedad, brinda herramientas para que la comunidad organizada, organizaciones sociales y representantes de la sociedad civil que desarrollen capacidades y decisiones que promuevan el desarrollo social y productivo. Todo ello hará ver el interés y aporte para comprender como influye en la gerencia social.

Asimismo, esta iniciativa llama la atención porque brinda un apoyo al productor para que pueda iniciar, mejorar o ampliar su negocio y así lograr

la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo y esto pueda verse reflejado en la calidad de vida de cada familia (mejores ingresos, mejor producción, mayor valor agregado al producto, trabajo en conjunto, mayor poder de negociación frente a las grandes empresas, niños que van a colegio, mejor alimentación, participación de la mujer, reconocimiento de las capacidad de un líder, etc.)

Finalmente, para su viabilidad de esta investigación se ha contado con el apoyo de los funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco y Lima: Equipo de la gerencia de Desarrollo Económico (que son los encargados de llevar acabo toda la implantación de PROCOMPITE desde la aprobación de recursos hasta el acompañamiento de los negocios), Oficina de Programación e Inversiones (OPI - encargado de autorizar el PROCOMPITE y hacer un seguimiento a la Iniciativa), el área encargado de contrataciones así como la misma población que ha sentido el poco profesionalismo en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones por parte de la entidad, estos ayudaran a tener una visión más clara de PROCOMPITE el cual nos permitirá poder hacer un buen levantamiento de información, implementar reuniones y entrevistas que permitan dialogar y consensuar las estrategias de intervención y socialización de los resultados.

La investigación estudio el proceso de implementación del PROCOMPITE en el GR de Huánuco especialmente se trabajará con los siguientes planes de negocio que se declararon ganadores en el año 2011:

- Asociación de productores agropecuarios Valle Pucayacu – Aucayacu.
- Asociación de productores agropecuarios huariaco canchan.

Para el GR de Lima se trabajó con las siguientes asociaciones, declaradas ganadoras en el 2014:

- Asociación de ganaderos san francisco del distrito de huaros-canta.
- Asociación de productores pecuarios agroindustria la libertad.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Identificar los factores que limitan la implementación de PROCOMPITE en las comunidades de los GR seleccionados, analizando las capacidades organizacionales y habilidades personales de los funcionarios de los GR y los AEOs seleccionados, así como determinando si la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen a los beneficiarios están alineados a patrones calidad y a sus usos y/o costumbres en marco de PROCOMPITE y evaluando el nivel de participación de los beneficiarios con la finalidad de proponer un plan de mejora de capacidades de los funcionarios que implementan el PROCOMPITE en los gobiernos regionales y locales, así como en Agentes Económico Organizados.

#### **Objetivos específicos**

- a) Evaluar las capacidades organizacionales y habilidades personales de los gobiernos regionales y los AEOs seleccionados.
- b) Evaluar si los procesos logísticos de los gobiernos regionales brindan bienes y servicios de calidad y en el tiempo deseado a los planes de negocio de los AEOs seleccionados.
- c) Evaluar el nivel de participación y legitimidad de las asociaciones sobre la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva- PROCOMPITE y que valor les dan a los programas sociales.
- d) Examinar si la atención que reciben los ciudadanos usuarios, en el marco del PROCOMPITE, se ajusta a criterios de calidad e interculturalidad.
- e) Proponer un plan de mejora de capacidades de los funcionarios que implementan el PROCOMPITE en los gobiernos regionales, así como en Agentes Económico-Organizados.

Las respuestas a las preguntas de los objetivos posibilitaran una mejor comprensión del problema y ayudara a identificar los cuellos de botella que tiene la Iniciativa de tal manera este pueda mejorarse o modificarse para lograr la sostenibilidad que le falta.



## **CAPÍTULO II.- MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1 Marco Contextual**

#### **2.1.1 Diagnóstico situacional**

La Misión de PROCOMPITE, según el Decreto Supremo que lo norma, es mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación y mejora o transferencia de tecnología, en zonas donde la inversión privada sea insuficiente; se hace un análisis del contexto socioeconómico en el cual se implementará PROCOMPITE en el departamento de Huánuco y Lima.

Huánuco se encuentra ubicado en la zona centro oriental del país, contando con una superficie de 36 850 km<sup>2</sup>, equivalente al 2.9% del territorio nacional. Se distinguen dos macroregiones naturales, la sierra con 22 012 km<sup>2</sup> y la selva con 12 14 837 km<sup>2</sup>. Su diversidad geográfica es de tal magnitud que permite albergar a 7 de las 8 regiones naturales clasificadas por el Dr. Pulgar Vidal<sup>1</sup>.

La población huanuqueña desarrolla la agricultura como actividad primaria en su economía llegando a concentrar el 50% de la mano de obra, según el Informe Económico y Social de la región Huánuco elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú, que además detalla lo siguiente:

Así, solo el 7% de superficie agrícola cuenta con riego asistido, en tanto que menos del 1% de las unidades agropecuarias emplea energía (eléctrica y/o mecánica) en sus labores frente a un 10% en promedio en las demás regiones. Esta situación obedece en parte a la reducida escala de las unidades agropecuarias, de 5,5 hectáreas en promedio, a lo que se

---

<sup>1</sup> Estudio Socioeconómico Provincias: Huánuco, Pachitea, Leoncio Prado, Marañón Y Puerto Rico. Consulta 26 de octubre de 2019 [http://zee.regionhuanuco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/Estudio\\_Socioecon%C3%B3mico.pdf](http://zee.regionhuanuco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/Estudio_Socioecon%C3%B3mico.pdf)

suma la baja asociatividad entre los productores (sólo un 5% de las unidades se encuentran asociadas).

El principal cultivo de la región es la papa, cuya producción representa el 14% de la producción nacional y coloca a Huánuco como el segundo mayor productor de este cultivo; asimismo, las autoridades nacionales y locales vienen impulsando diversos cultivos alternativos, entre los que destacan: el café, cacao, la palma aceitera y el palmito. En el caso del café, aunque su producción es aún pequeña respecto del total nacional, viene mostrando un importante dinamismo, con un crecimiento de 50% en los últimos tres años. Cabe destacar los esfuerzos que se vienen realizando para la producción de café orgánico, el cual puede ser colocado ventajosamente en los mercados del exterior.

La región presenta una significativa actividad pecuaria, en particular en la provincia de Puerto Inca, debido a la extensión de sus pastos naturales. El ganado es principalmente vacuno, con una producción que representa el 9% del total nacional. Asimismo, se produce también ganado porcino y ovino.

La región cuenta con importantes atractivos turísticos, tanto culturales como naturales. Entre los primeros, Huánuco tiene un importantísimo legado precolombino, que va desde los glifos prehistóricos del hombre de Lauricocha, pasando por el Templo de las manos cruzadas de Kotosh, considerado como el recinto más antiguo de la sierra peruana, hasta construcciones como los complejos arqueológicos de Huánuco Pampa, que en la época incaica fuera la capital del Chinchaysuyo, Tantamayo y Garú.

En relación a los indicadores de bienestar social, se observó una clara tendencia decreciente en los niveles de pobreza, habiéndose reducido desde un 62.2% en el 2008 a un 40% en el 2014, con un mayor crecimiento del gasto de los hogares de los quintiles más pobres (crecimiento económico pro-pobre). No obstante, a pesar de esta reducción, las tasas de pobreza aún se mantienen por encima del nivel nacional, por lo que es

necesario mantener el dinamismo económico que ha venido mostrando la región (Informe Económico y Social - Banco Central de Reserva 2015).

El ámbito del Gobierno Regional de Lima se encuentra situado en la zona centro occidental del territorio peruano, abarcando zonas del litoral e interandinas con altitudes que oscilan entre 0 y 6,127 m.s.n.m. Tiene una superficie de 32,126.46 Km, que representa el 2.5% del territorio nacional. Comprende las regiones naturales de Costa, Sierra y presenta una gran diversidad de pisos ecológicos correspondientes a la vertiente occidental del Pacífico con diferentes altitudes, desde la Costa o Chala (0 a 500 m.s.n.m.) hasta la Janca o Cordillera (sobre los 4,800 m.s.n.m.) existiendo un predominio de las regiones Yunga (500 a 2,300 m.s.n.m.) y Quechua (2,300 a 3,500 m.s.n.m.)<sup>2</sup>. La población tiene una baja tasa de crecimiento demográfico (1.5% anual), mayoritariamente urbano (81%) y joven (60% de edades de 0 a 34 años), asentada en la zona baja de la región de 0 a 500 msnm (79%) con un marcado despoblamiento (provincias de Cajatambo con -30% y Yauyos con -15%) y población pobre en las provincias alto – andinas (Cajatambo con 48.3%, Yauyos con 38.3%)<sup>3</sup>.

El Gobierno Regional de Lima produce y abastece productos de primeras necesidad que tienen una demanda diversificada, lo mismo ocurre con insumos industriales importante, así como productos de pesca , mineras metálicos y no metálicos (primer productor nacional en producción de chirimoya con 7,974 tm, en fresa 19,661 tm, en mandarina 198,198 tm, en manzana 138,116 tm, melocotón 34,627 tm, maíz amarillo duro 237,218 tm, maíz morado 8,505 tm, camote 141,215 tm, carne de pollo 584,658 tm, carne porcino 32,953 tm y leche fresca de ganado vacuno 248,025 tm)<sup>4</sup>. Cuenta con infraestructura básica de servicios turísticos y potenciales recursos y productos turísticos (55 recursos turísticos en playas, baños

---

<sup>2</sup> Plan Estratégico Regional del sector agrario de Lima, Gobierno Regional de Lima – MINAGRI [https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/lima.pdf](https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/lima.pdf)

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadísticas e Informática – INEI. Fecha de consulta, julio 2017.

<sup>4</sup> Anuario Estadístico 2014 Ministerio de Agricultura, Dirección Regional de Agricultura – Gobierno Regional de Lima, 2014.

termales, sitios arqueológicos, zonas reservadas, santuarios, lagunas, balnearios, humedales, bosques, cataratas, mesetas, cordilleras); 58,3821 visitantes nacionales y extranjeros a la ciudad sagrada de Caral<sup>5</sup>.

Desarrollo rural de las zonas alto andinas del departamento de Lima (siembra y cosecha de agua, construcción de represas, ampliación de frontera agrícola, construcción de represas, reservorios y canales de riego, forestación y reforestación, explotación acuícola, desarrollo turístico rural ya artesanía, acceso de los productores al mercado, cultivo de frutales y cultivos andinos, explotación de la alpaca y vicuña, diversificación del consumo de la población andina, transformación de los productos pecuarios de leche, fibra y carne).

Desarrollo urbano de las zonas de la costa (puertos secos, limpieza y descontaminación de playas con instalación de plantas de tratamiento de aguas residuales, producción de alimentos orgánicos, industrialización y diversificación productiva, producción en maricultura, turismo y servicios productivos). También una oportunidad que brinda la región de Lima es el desarrollo de nuevas cadenas productivas y clúster empresariales.

### **2.1.2 Documentos normativos y lineamientos de la política**

Según el Decreto Supremo N° 103-2012-EF, la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva – PROCOMPITE tiene como finalidad mejorar la competitividad de las cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología, pudiendo también considerar la transferencia de equipos, maquinarias, infraestructura, insumos y materiales para los agentes económicos organizados (productores) en zonas donde la inversión privada sea insuficiente, teniendo como propósito final mejorar el nivel socioeconómico de las

---

<sup>5</sup> Compendio Estadístico Lima Provincia 2014 – INEI, Ministerio de Cultura.

familias, fomentando del desarrollo económico regional y local mediante iniciativas de negocios.

PROCOMPITE está respaldado por la Ley 29337, la cual establece disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva (aprobado el 25 de marzo de 2009) y que se reglamenta mediante Decreto Supremo N° 103-2012 de fecha 27 de junio de 2012. Surgió como una respuesta a la alta demanda de financiamiento de proyectos productivos de carácter privado que requerían apoyo complementario para el desarrollo de pequeños y medianos negocios, teniendo en cuenta además que constantemente el Banco de Proyectos del MEF registraba proyectos de inversión pública como proyectos privados o fines empresariales, sin brindar mayores oportunidades a ciudadanos y grupos de emprendedores, especialmente del mundo rural.

El espíritu de PROCOMPITE se basa principalmente en intervenciones pequeñas, pero con rentabilidad financiera, a diferencia de los proyectos de inversión pública que buscan rentabilidad social; la Ley N° 28890, Ley que crea Sierra y Selva Exportadora tiene como objetivo el impulso y desarrollo de actividades financieras rurales en las regiones sierra y selva, con especial atención en el aspecto agrario, ganadero, acuicultura, artesanal, textil, joyería, reforestación, agroforestal y turismo, así como las acciones de modificación y manufacturación de artículos que se logren producto de estos trabajos, lo cual permitirá conseguir mercados nacionales e internacionales como herramientas para mitigar la pobreza y lograr la creación de puestos de trabajo.

Sierra y Selva Exportadora se volvió un aliado estratégico muy importante para PROCOMPITE ya que ayuda a brindar capacidades de desarrollo a los gobiernos regionales y locales, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Asimismo, ayuda a fomentar la participación de los productores hacia en fondo concursable de PROCOMPITE.

Por otro lado, durante el año 2016 la Unidad Técnica de PROCOMPITE del MEF, saco 8 comunicados debido a dos razones:

- Existen artículos deficientes en el reglamento en las cuales los funcionarios de los gobiernos regionales y locales no lo comprendían, estos comunicados sirven para aclarar dichos artículos.
- Se necesitaban uniformizar algunos procedimientos tal es el caso de establecer contenidos mínimos para el Estudio de Priorización de Cadenas Productivas y los modelos de planes de negocio entre otros.

Se sacaron varios comunicados debido a que surgían nuevas implementaciones en diferentes épocas del año.

Los funcionarios del MEF, en su momento, solicitaron la modificación del reglamento, inclusive hicieron estudios, pero la Dirección General de Inversión Pública del MEF no lo considero, por ello la UT de PROCOMPITE optó por sacar 8 comunicados el cual hacen aclaraciones al reglamento y 20 anexos, que son fichas o formatos para para lograr estandarizar los procedimientos. El propósito es que los usuarios (GR y GL) puedan tener un mejor entendimiento sobre el reglamento de Procompite y puedan mejorar sus procesos de implementación; ya que el reglamento tiene muchas deficiencias y vacíos. La lista de comunicados y anexos se coloca en el Anexo 2.

### **2.1.3 Síntesis de investigaciones relacionadas**

Según la tesis de Julio Menacho (2016) ***Cadenas productivas promisorias para la seguridad alimentaria e Inclusión Económica en familias pobres rurales: Caso del proyecto, desarrollo sostenible de granos andinos y papas nativas en comunidades rurales alto andinas de la región Ayacucho, implementado por CARE-PERU, 2009 – 2011,*** el objetivo general es identificar los factores de éxito que han contribuido a que le proyecto logren sus objetivos propuestos, analizando los cambios producidos en cuanto a los mecanismos de participación, adopción de capacidad técnico productivo e incremento de la cultura empresarial en los

beneficiarios para proponer recomendaciones que permita promover cadenas productivas promisorias para la seguridad alimentaria e inclusión económica familiar del área rural andina<sup>6</sup>.

Para atacar la problemática vinculada a la ausencia de oportunidades económicas el proyecto plateo una serie de actividades enmarcadas en las siguientes estrategias<sup>7</sup>:

- Fortalecimiento de la asociatividad con visión empresarial.
- Desarrollo de capacidades tecnológico-productivas con enfoque ambiental, desarrollo de capacidades empresariales y comerciales.
- Apoyo a la gestión de las cadenas productivas priorizadas.

La investigación señala como factores de éxito la asociatividad, la adopción de capacidades técnicas productivas con pertinencia cultural y el incremento de la cultura empresarial. Las cuales han permitido la inserción competitiva de pequeños productores rurales a cadenas productivas provisorias; también se señala que las tecnologías ambientalmente sostenibles y con pertinencia cultural constituyen un factor determinante que permitió alcanzar mayores niveles de replicabilidad<sup>8</sup>.

Finalmente, la investigación confirma que para el desarrollo de intervenciones efectivas un proyecto requiere considerar componentes de intervención que están alineado a las necesidades de competitividad de una cadena de valor y que sobre todo tome en cuenta consideraciones de tipo cultural, ambiental y social<sup>9</sup>. La investigación acerca de implementación de los procesos de PROCOMPITE determinara que no existen componentes alineados a la necesidad de competitividad, así como tampoco se han tomado consideraciones de tipo social, cultural y ambiental.

---

<sup>6</sup> Tesis de Julio Menacho (2016). Cadenas Productivas Promisorias para la Seguridad Alimentaria e inclusión Económica en familias pobres rurales: Caso del Proyecto, Desarrollo Sostenible de Granos Andinos y Papas Nativas en Comunidades Rurales Altoandinas de la Región Ayacucho, implementado por CARE PERÚ 2009-2011.

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Ibid

La tesis de Manuel Aguirre y otros (2016) cuyo título es "**Gestión Empresarial en tres organizaciones socio empresariales de pequeños productores de banano orgánico y de comercio justo del Valle de Chira, provincia de Sullana, región Piura**". La mencionada investigación indica que si bien es cierto han alcanzado niveles exitosos en su desarrollo aún se encuentran cuellos de botellas en sus procesos de fortalecimiento y sostenibilidad debido entre otros aspectos a la forma como implementan los procesos de gestión, problema que podría afectar su consolidación si no es abordado oportunamente; dicha investigación considera que debido a que son organizaciones con fines sociales que realizan una actividad empresarial como medio para alcanzarlo, es pertinente investigar cual es la dinámica de la gestión empresarial en esas organizaciones, asimismo el objetivo general de la investigación es desarrollar un análisis comparativo de algunos procesos de la gestión empresarial que desarrollan tres organizaciones de pequeños productores de banano orgánico y comercio justo del valle de chira, desarrollando y teniendo como objetivos específicos el análisis de riesgos financieros asumidos por productores y sus organizaciones, evaluar la percepción de empresario que existe en el imaginario del pequeño productor y cómo influye está en sus actividades organizativas, revisar las herramientas de gestión utilizadas por dichas organizaciones y estudiar la noción de capitalización y reinversión que tiene los pequeños productores de banano en sus actividades organizativas<sup>10</sup>.

En nuestra investigación se pretende identificar cuáles son los cuellos de botella que no permiten que los procesos para la implementación de PROCOMPITE culminen adecuadamente en el plazo y con los recursos planificados; asimismo, se plantea determinar cuáles son las prácticas de gestión empresarial con las que no cuentan las asociaciones de la muestra seleccionada. Por otro lado, permitirá determinar cuáles son las estrategias con las que no cuentan la implementación de PROCOMPITE para

---

<sup>10</sup> La tesis de Manuel Aguirre y otros. Gestión Empresarial en tres organizaciones socio empresarial de pequeños productores de banano orgánico y de comercio justo del Valle de Chira, provincia de Sullana, región Piura (2016).

fortalecer a los AEOs, así como cuales son los factores que impiden el fortalecimiento y la sostenibilidad de estos.

#### **2.1.4 El Programa PROCOMPITE en Huánuco y Lima**

En el GR de Lima durante los años 2013 al 2015 se aprobaron 57 planes de negocios por un monto aproximado de 10 millones implementándose solo el 50% de estos. Mientras que en el GR de Huánuco se aprobaron 142 planes de negocio por un monto aproximado de 33 millones implementándose solo el 42%.

Los principales beneficiarios fueron las asociaciones de los centros poblados de Gorgor, La villa, San Vicente de cañete, Mala, Ex fundo San isidro, Santiago de Huaros, Quilmana, pertenecientes al ámbito del GR de Lima; Paraíso, El porvenir, Pueblo Nuevo, Montevideo, Codo de Pozuzo, Pucayacu y Pucuchinche en el ámbito del GR de Huánuco.

Las principales cadenas productivas beneficiadas fueron, derivados de lácteos, uva, leche, arroz, entre otros en el ámbito del GR de Lima y papa, banano, café, cacao, cuy, palma aceitera, vacuno, entre otros en el GR Huánuco, asimismo; se beneficiaron un total de 1,784 socios de las cuales solo el 29% (532) fueron mujeres en el ámbito del GR de Lima, mientras en el GR de Huánuco se benefició a un total de 5,422 socios de los cuales 38% (2,095) son mujeres.

Respecto a la formalización de los negocios Procompite el 81% se constituyeron como persona natural y solo el 19% de estos se constituyeron como personería jurídica en el ámbito del GR de Lima, mientras que en el GR de Huánuco el 99% constituyeron como persona natural y solo el 1% como personería jurídica.

La formalización es uno de los factores que debe impulsarse dado que esta condición permite la sostenibilidad de los negocios en el tiempo, la asociatividad y la formalización harán de Procompite una estrategia que permita lograr un bienestar socioeconómico en la población al largo plazo.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Política social de consenso**

Uno de los objetivos de las Naciones Unidas, es erradicar por completo con la pobreza, más de 700 millones de personas siguen viviendo en condiciones de pobreza extrema y luchan para satisfacer sus necesidades más básicas, como la salud, la educación y el acceso al agua y el saneamiento, por mencionar algunas (Naciones Unidas 2017: 1). Por otro lado, la FAO considera que el sector agropecuario es un medio para poder disminuir la pobreza.

PROCOMPITE viene a ser un medio del cual permite que muchos productores que están en extrema pobreza, en un corto plazo, pueden salir a delante con sus propios recursos sin estar solicitando, a cada rato, un apoyo al Estado. Con esta Iniciativa se puede dar un cofinanciamiento no reembolsable en equipos, maquinarias, infraestructura e insumos. Con la finalidad de mejorar el negocio y a la vez mejorar la cadena productiva de un producto determinado.

Uno de los puntos de PROCOMPITE es que estas propuestas productivas deben ser viable financiera y técnicamente, así como amigables con el medio ambiente, asimismo PROCOMPITE interviene en zonas donde la inversión privada es insuficiente. PROCOMPITE busca la rentabilidad del negocio (donde los beneficios deben ser mayores a los costos y este beneficie a los socios).

Por eso, se puede decir que ayuda a contribuir con una visión de la FAO, que la producción del sector agrícola exige la integración en el sector de consideraciones sociales, económicas y ambientales y que esto va a ayudar a tener negocios sostenibles y rentables que ayudaran a mejorar la calidad de vida de los productores.

Asimismo, PROCOMPITE promueve a cumplir con los objetivos del milenio relacionado a promover la Equidad de Género y la Autonomía de las Mujeres motivo por el cual en la presente investigación uno de sus objetivos

específicos es analizar la interculturalidad y la equidad de género en los AEOs que se benefician de PROCOMPITE.

Esta iniciativa en cada uno de los negocios pretende garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, el cual constituyen un objetivo del milenio.

## **2.2.2 Conceptos teóricos**

### **Desarrollo sostenible**

La interpretación que se le da al desarrollo sostenible es que descansa sobre tres pilares: el social, el económico y el ambiental, la satisfacción de las necesidades del futuro dependerá del equilibrio que se logre entre los objetivos o necesidades sociales, económicos y ambientales en las decisiones que se tomen ahora, en el presente<sup>11</sup>.

El desarrollo sostenible, no solo se centra en la calidad del medio ambiente y sus recursos, sino también en lo económico y social, por lo que están en un proceso constante de interacción mutua.

La discusión sobre el desarrollo sostenible contiene también una propuesta ética y de creación de conciencia, tratar bien al medio ambiente, pensando en los efectos de las acciones de la sociedad sobre este, sobre el futuro de la humanidad y sobre las demás especies del planeta; es responsabilidad de todos los habitantes del mundo, tener un comportamiento que contribuya a preservar y conservar el ambiente, integrando diversas formas de gestión, políticas ambientales, económicas y sociales<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> El fragmento es parte de la página web de Soluciones Sociales <http://www.solucionessociales.net/index.php?page=desarrollosostenible>

<sup>12</sup> ibid

## **PROCOMPITE una propuesta de desarrollo sostenible**

Se entiende por desarrollo sostenible aquel que "satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones" dicha definición se encuentra en el principio 3º de la Declaración de Río (1992). La implementación de los planes de negocio en el marco de PROCOMPITE deberá garantizar la sostenibilidad respecto al entorno ambiental, la salud y el bienestar integral de los AEOs y la población en su área de influencia.

Hoy en día, cada vez más, se destaca la importancia y relevancia del manejo sostenido de los recursos naturales, así como la conservación de la biodiversidad, sobre todo, se entiende la necesidad de buscar tecnologías limpias, políticas públicas adecuadas y permitir la activa participación de los pobladores para lograr el desarrollo sostenible en el Perú y poder brindar bienestar y una mejor calidad de vida a los pobladores en un largo plazo.

En este sentido los planes de negocio que implementa PROCOMPITE deberán seguir los lineamientos para lograr el desarrollo sostenible en el Perú con una visión a largo plazo, en la cual se busca una dinámica entre el desarrollo económico y la conservación de recursos naturales teniendo en cuenta las necesidades a corto y largo plazo.

Es así que los planes de negocio que implementa PROCOMPITE buscan mejorar la calidad de vida de los pobladores en zonas rurales mediante el mejor manejo integrado de los recursos naturales y actividades de desarrollo que sean eco amigables con el medio ambiente pero que a su vez sean una fuente de economía estable.

## **Interculturalidad:**

El multiculturalismo desde una visión liberal, tal como lo refiere Xavier Etxeberria, se sustenta en un tipo de respeto formal, por lo cual, no promueve el encuentro real entre las diversas formas de vida o diversas racionalidades. En tal sentido, el multiculturalismo no alienta lo que se viene diciendo últimamente: acciones transformativas, es decir, acciones que apunten a la transformación en el nivel de los imaginarios sociales e individuales, capaces de promover diálogo entre culturas y racionalidades diferentes<sup>13</sup>.

Como esta visión del multiculturalismo de Charles Taylor, se parece más a "la interculturalidad como horizonte ético y propuesta de una nueva práctica pública, capaz de generar espacios de diálogo y deliberación, tanto a nivel de las relaciones primarias en el mundo de la vida, como en la esfera de las decisiones políticas".

## **PROCOMPITE promueve una versión multiculturalista**

La implementación de PROCOMPITE promueve el fomento el reconocimiento o respeto formal por el otro, la fusión de horizontes posibilita el intercambio a nivel de racionalidades y estilos de vida diversos; las AEOs son iniciativas de promoción de la interculturalidad donde no solo se respeta al otro si no en conjunto se buscan superar barreras y lograr el desarrollo socio económico de los integrantes de los AEOs.

PROCOMPITE fomenta la Interculturalidad como acción transformativa.

El estado fomenta políticas igualitarias que procuran una ilusión de cohesión entre los ciudadanos, descuidando el hecho de la diversidad y sus implicancias, así como las distintas demandas de reconocimiento de las identidades culturales y nacionales (kymlicka Ciudadanía Multicultural).

---

<sup>13</sup> Multiculturalismo desde una visión liberal, Xavier Etxeberria 2001, página 18

## **PROCOMPITE y el valor público:**

Por otro lado, la Gerencia Social busca crear el valor público el cual se remite al valor creado por el Estado mediante servicios, leyes, regulaciones, entre otros. PROCOMPITE que es una herramienta muy eficaz y sirve para mejorar la competitividad productiva con esta iniciativa se busca negocios que ofrezcan valor agregado a sus bienes o servicios. Además, con PROCOMPITE ofrece un servicio mayor hacia los agentes privados al entregar los bienes y servicios a los que carecen de capital de trabajo para que les permitan participar en el nuevo mercado globalizado, cosa que en un Proyecto de Inversión Pública (PIP) no se puede ya que este solo busca el beneficio social, es una intervención limitada en el tiempo y solo te brinda apoyo para el desarrollo de capacidades. Un PIP y un proyecto PROCOMPITE son totalmente diferentes, pero si son complementarios y sinérgicos, tienen su propio marco legal pero ambos sistemas ayudan a mejorar las condiciones de vida de la población.

## **Las organizaciones y los procesos**

Edwards Deming estima que "la mayor parte de los problemas y posibilidades de mejoramiento alcanza proporciones del 94% correspondientes al proceso y del 6% a causas especiales (externa a la organización)". Se define Proceso como un desarrollo ordenado y secuencial de una serie de actividades que, van añadiendo valor agregado para la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población. El conjunto de actividades dentro de una organización forma parte de un proceso el cual tiene un objetivo de hacer posible la misión dentro de una entidad, empresa o institución. Por su naturaleza la implementación del PROCOMPITE debería estar orientado a una gestión por procesos el cual nos permitiría: enfocarnos al cliente externo, eliminar las barreras (visión transversal), los insuficientes recursos humanos y técnicos se utilizarían para aportar valor agregado a los clientes, existiría compromiso sobre el conjunto de actividades dentro de un proceso, es decir la implementación de esta iniciativa no solamente se quedaría en selección y asignar recursos

al negocio sino también incluiría las fases de monitoreo, seguimiento y el logro de la sostenibilidad del negocio.

La importancia de la gestión por procesos en los GR permitiría de implementarse una mejora continua de las actividades que desarrollan, una mejora en la calidad y valor agregado percibido por el cliente, reducir costos internos innecesarios evitando la ineficiencia y las actividades sin valor agregado, acortando los plazos de entrega y reduciendo los tiempos, asimismo se eliminara las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades, la optimización del empleo de los recursos así mismo permitirá incorporar actividades adicionales de servicio de escaso costo y/o valor sea fácil de percibir por el cliente<sup>14</sup>.

Según lo indicado, anteriormente, se ha establecido para el análisis para la gestión por procesos en los GR los siguientes elementos:

- Procesos del Gobierno Regional que mejoran la calidad y el valor percibido por los AEOs.
- Procesos del Gobierno Regional que reducen actividades sin valor añadido y que reducen tiempos en la implementación de PROCOMPITE.
- Procesos del Gobierno Regional que optimizan recursos y/o incorporan actividades adicionales, de escaso costo, cuyo valor agregado sea fácil de percibir por el AEO.
- Procesos del Gobierno Regional que desarrollan mejora continua en las actividades que se han desarrollado.

### **Análisis de competencias**

Para el análisis de las competencias de los funcionarios de los GR utilizaremos el método de jerarquización analítica desarrollado por Tomas L. Saaty la cual nos va a permitir manejar variables cuantitativas y

---

<sup>14</sup> Gestión por procesos – Instituto para la calidad PUCP 2013

cualitativas y cuyo resultado nos permitirán contar con un instrumento para la toma de decisiones.

La matriz contara con la siguiente priorización de competencias genéricas el cual fue tomado como adaptación del diccionario de competencias de Spencer & Spencer así como del Diccionario de competencias de Instituto para la Calidad PUCP 2013:

- a) **Orientación al logro:** es la actitud y esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades encaminado a la consecución de metas o resulta específicos.
- b) **Orientación de servicio al cliente:** Se basa en los conocimientos de las necesidades y atenciones de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el objetivo de mejorar sus expectativas y calidad de vida.
- c) **Desarrollo de los demás:** es la capacidad de delegar responsabilidad a fin de trabajar con los demás y proveer un acompañamiento para desarrollar sus propias capacidades.
- d) **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de realizar una tarea y establecer relaciones con sus compañeras a fin de que cada uno puedan mantener un nivel de articulación y coordinación para alcanzar las metas. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación por el resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.
- e) **Liderazgo de Equipo:** Es la capacidad del trabajador para influenciar a las personas que forman parte de un equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica comunicar la visión de la empresa como estrategia para alcanzar las metas, haciendo que sea un compromiso genuino.
- f) **Pensamiento Estratégico:** Habilidad para enfrentar velozmente los cambios del entorno que son las oportunidades y amenazas, y para

identificar las características propias de la organización que vendrían hacer las debilidades y fortalezas. Es lograr cambiar estos cambios y características para mejorar la ejecución de las actividades y planes concretos que permitan el desarrollo e innovación de la entidad y/o empresa.

- g) Compromiso Organizacional:** Capacidad de la persona para poder identificarse con una empresa y/o entidad y así cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo establecido. Esto permitirá asumir responsabilidades que ayuden a mejorar los estándares de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.
- h) Experiencia técnica profesional y gerencial:** Es saber enfrentar los retos teniendo como base los conocimientos técnicos, así como su experiencia gerencial.
- i) Iniciativa:** Es la cualidad de adelantarse a los demás. Esta iniciativa es una cualidad de un ser humano que le permitirá realizar emprendimiento tales como proyectos, cumplimiento de metas, entre otros.

Asimismo, para la aplicación de la Matriz de Saaty, se utilizará las siguientes escalas para cada una de las competencias mencionadas:

- 1 = Igual de Importante
- 3 = Ligeramente más importante (1/3 Ligeramente menos importante)
- 5 = Más importante (1/5 Menos importante)
- 7 = Bastante importante (1/7 Bastante menos importante)
- 9 = Mucho más importante (1/9 Mucho menos importante)

### **Sistemas Administrativos del Sector Publico**

Según el artículo 46 de la Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo indica que se " Tienen por finalidad regular la utilización de los recursos

en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso”.

Los Sistemas Administrativos de se usa a nivel nacional son:

- Gestión de Recursos Humanos
- Abastecimiento
- Presupuesto Público
- Tesorería
- Endeudamiento Público
- Contabilidad
- Inversión Pública
- Planeamiento Estratégico
- Defensa Judicial del Estado
- Control.
- Modernización de la gestión pública

Los sistemas administrativos tienen relación con las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos. Se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda<sup>15</sup>.

### **Empoderamiento de las Mujeres una Propuesta de Participación y Legitimidad en el marco de PROCOMPITE**

El tema del empoderamiento busca que las mujeres tengan una mayor capacidad para decidir por sí misma y poder participar en decisiones que afecten con lo relacionado a sus necesidades, por ello en las bases estandarizadas que pone a disposición la Unidad Técnica de PROCOMPITE para el concurso de este, se otorga un mayor puntaje a

---

<sup>15</sup> El fragmento es parte del Blog de Arturo Díaz F. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortencioqua/2012/06/29/entendiendo-a-tu-estado-sistemas-funcionales-y-administrativos/>, Publicado en 29 Junio, 2012

aquellos planes de negocio donde hagan participe a la mujer y jóvenes. Se considera ello, ya que otorgara mayor sostenibilidad. En pocas palabras, el empoderamiento permitirá acceso a la toma decisiones y capacidad para negociar, de tal manera esto permita fortalecer las capacidades y superar las dificultades y los cuellos de botella que pueda presentar el negocio. Además, el empoderamiento no solo permite empoderar a las mujeres sino lograr empoderar a todos los socios que forman parte una asociación con la finalidad de que ellos puedan mejorar sus esfuerzos y acciones de forma conjunta con el propósito de lograr los objetivos planteados en el plan de negocio y hagan un buen uso de los recursos que reciben, así como la toma de decisiones de forma correcta sobre el negocio y el bienestar de la sociedad.

Uno de los propósitos de la gerencia social es entender la relación que tiene con el sistema administrativo y como aporta al desarrollo, entre otros. Con la finalidad que se convierta en un medio eficaz para comprimir la pobreza y la exclusión social que viven por todas partes del mundo, así como lograr la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos y semipúblicos. Estos recursos se cogestionan de manera intersectorial buscando garantizar beneficios selectivos y compartidos entre todos los actores el cual se ejecuta la iniciativa. "Se busca que todos los actores destinatarios de dichos programas no solo sean receptores pasivos de los beneficios que estos otorgan, sino que además inicien un proceso de aprendizaje social para empoderarse y protagonizar su propio desarrollo"<sup>16</sup>.

Con esta Iniciativa se busca que cada organización, haga un buen uso de todos los bienes y servicios que se les pueda dar y que estos sirvan como un empuje hacia su desarrollo asumiendo compromisos y responsabilidades lo que va implicar lograr la sostenibilidad de cada negocio. Para lograr ello tiene que existir confianza en las reglas de juego, principalmente con las personas que van a ejecutar esta iniciativa, cosa que

---

<sup>16</sup> El fragmento es parte de la tesis de Bobadilla, Percy (2005). La Gerencia Social en el nuevo siglo: Una aproximación teórica. En: Debates de Sociología N°29. PUCP. Lima

hoy en día los AEOs ganadores no confían mucho con el gobierno regional ni local, por las demoras que implica ejecutar un plan de negocio, inclusive en el GR de Huánuco desde el 2011 hay propuestas que no se han ejecutado, llevando casi siete años que los socios están exigiendo que se cumpla con lo que se han ganado.

Esta ejecución no se llevó a cabo por diversos componentes que no consideraron en un principio, no hubo una buena planificación estratégica, no hubo una formulación de presupuesto, no existe seguimiento ni monitoreo, no hay trabajo en equipo, no tienen las capacidades de negociar los conflictos, etc., mucho va a depender con el liderazgo que pueda contar la institución, así como los funcionarios que lo rodean.

Si bien la Gerencia social es uno de los medios que tiene el Estado y la humanidad civil para alcanzar el desarrollo sostenible y la mejora en la calidad de vida de la población, va a requerir un esfuerzo en los procesos socioeconómicos y político difíciles como los que vive el Perú.

Según Briceño León y Olga B. Ávila, indican que cuando el proyecto o programa es considerado interesante, atractivo o importante es porque incluye la participación y mientras mayor participación exista, mayor posibilidad de aceptarlo resulta correcto y se presume que deberá tener mejor ejecución<sup>17</sup>. Cosa que con PROCOMPITE no sucede ello ya que existe participación y entusiasmo porque brinda un financiamiento no reembolsable lo que le hace muy atractivo más no porque esta iniciativa este ejecutando a la perfección. Cabe indicar que esta iniciativa es decisión política mas no es obligatoria. Por ende, hay municipios que hoy en día no han implementado el PROCOMPITE, debido a que no cuentan con presupuesto suficiente o prefieren ejecutar un proyecto de inversión, inclusive, se podría decir que hasta la fecha hay alcaldes que no conocen los impactos que puede traer esta iniciativa a su localidad. Como gestión

---

<sup>17</sup> Briceño León y Olga B. Ávila (2014). De la participación comunitaria a la participación social: un enfoque de Ecosalud, pagina 5.

pública están orientados a ejecutar proyectos de inversión pública que proyectos privados por distintos factores.

PROCOMPITE en sí, es una herramienta muy eficaz que permite que los alcaldes como gobernadores puedan ayudar a contribuir con el privado que carece de capital de trabajo o apoyo financiero. Pero en algunas entidades, lamentablemente, a PROCOMPITE lo ven como un programa asistencialista el cual esto ocasiona un mal uso de los recursos, no se logra la mejora en la calidad de los productos, no se logra que los productos se valoricen en el mercado nacional como internacional por ende no cumplen con mejorar la competitividad productiva. Mayormente esto se da por las deficiencias de capacidades con la que cuenta la entidad entre otros factores.

Así como sucede con el GR de Huánuco que muchas propuestas aprobadas desde el 2011 no se han ejecutado en su totalidad y hasta se podría decir el PROCOMPITE no es sostenible. Sin embargo, el gobernador quiere seguir implementando sin dar solución a los PROCOMPITEs anteriores, más que todo porque lo ven como un tema de marketing y dar a conocer al público que la región apoya a los productores, sin hacer un seguimiento respectivo ni considerando las consecuencias que esto puede traer.

En base a ello se hará un análisis para ver los factores que han incidido en las deficiencias que han tenido el GR de Huánuco y lo que llevo a que PROCOMPITE no haya tenido efecto positivo en la región. Este análisis serviría para evaluar el desempeño y adecuada ejecución de los recursos destinados a la ejecución de las iniciativas o planes de negocio presentados por las AEOs, en términos de rentabilidad y sostenibilidad financiera, verificar la Ley y Reglamento para identificar las incongruencias que puedan existir, e identificar los demás cuellos de botella. Toda esta evaluación se hará a 4 asociaciones que han sido beneficiadas en el proceso de PROCOMPITE pero que la entidad no llego a cumplir con su contrapartida.

Es responsabilidad tanto de la entidad como del MEF hacer su respectiva evaluación para tener un panorama claro de las deficiencias como aportes que puede traer esta iniciativa asimismo porque está usando un presupuesto institucional, lo cual implica que se debe hacer un seguimiento y monitoreo a los bienes y servicios que adquiere la entidad para beneficiar a los AEOs ganadores, para lograr consolidar el beneficio socioeconómico de los AEOS, logrando de esta forma una alta rentabilidad.



## CAPÍTULO III.- DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Estrategia Metodológica

#### **Forma y tipo de investigación:**

En la investigación social existen varias formas de investigación, para nuestro propósito, acudiremos **al estudio de caso**, porque se analizó la implementación de la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva – PROCOMPITE en la región Huánuco y Lima, que es una de las regiones que más han invertido en el fondo concursable; el estudio de caso es una forma de investigación que examina una política, programa o proyecto social en concreto dentro de un espacio territorial específico, es decir, trata de analizar el diseño, la implementación, gestión y los resultados para lograr una política concreta.

Los estudios de caso posibilitan una mirada aguda y certera sobre lo que está pasando en las experiencias de gerencia social, recoge y muestra evidencia de los cuellos de botella, de las potencialidades, retos, recursos, cultura, acotes que en conjunto muestran si una iniciativa de política o programa social están funcionando correctamente o no con la finalidad de generar lecciones y recomendaciones concretas sobre el caso de estudio.

Otra de las cualidades es que permite hacer un análisis dialógico que permite recuperar discursos de los diferentes actores, asimismo el estudio de caso es el más fácil de realizar. Otra ventaja es que no necesita técnica masiva de recolección de datos debido a que se circunscribe en casos seleccionados.

Por otra parte, se asumirá un tipo de **investigación aplicada**. Esta investigación, genera un tipo de conocimiento útil para la decisión en una política determinada. Esto permite articular el mundo de la producción de conocimientos con el mundo de las políticas sociales de manera más fácil, la solución de conflicto entre conocimiento y política, entre saber y poder se hace posible. En resumen la investigación aplicada busca el conocer

para hacer, para actuar (cambiar radicalmente algún aspecto de la realidad social).

En general la investigación aplicada está dirigida a determinar, a través del conocimiento científico, los medios (metodologías, protocolos y/o tecnologías) por los cuales se puede cubrir una necesidad reconocida y específica con el objeto de resolver problemas o actuar sobre algún aspecto de la realidad social.

### **Metodología de Investigación:**

Para el presente caso se usó una **metodología mixta**, esta metodología permite definir el itinerario del trabajo de campo. Se usó una metodología cualitativa para las entrevistas que se hizo a los socios que forman parte de la asociación que fueron beneficiadas por PROCOMPITE, asimismo esta técnica fue usada para entrevistar a los funcionarios de ambos gobiernos regionales, así como los funcionarios del MEF.

Para la metodología cuantitativa se utilizó una encuesta para poder obtener información sobre las variables que afectan a los beneficiarios.

### **Determinación de la muestra:**

Se optó trabajar con entidades que cuentan con iniciativas de negocio exitosas y con las que no, entre ellas está el GR de Lima que aprobó el monto de 10 millones y GR Huánuco que aprobó el monto de 33 millones. El GR de Huánuco cofinanció el 58% y devengó el 78%, para el caso del GR de Lima cofinanció el 93% y devengó el 71%.

La región Huánuco declaró ganadores a 142 planes de negocio, de los cuales 22 tuvieron una ejecución del 0%, es decir no se llegaron a implementar dichos negocios a pesar de contar con los recursos asignados.

Para la región Lima declaró ganadores a 57 planes de negocio de las cuales 5 planes no se llegaron a ejecutar. Se observó que la entidad ha establecido supervisiones periódicas a los planes ejecutados, además de realizar diversas prácticas para consolidar la sostenibilidad de los negocios

implementados. Por otro lado, el equipo conformado dentro del GR son funcionarios comprometidos que cuentan con competencias necesarias y son conocedores de cada cadena productiva aprobada por la entidad. El análisis de las prácticas desarrolladas por los Gobiernos Regionales ayudó a determinar cuáles fueron las razones por las cuales muchos de los planes de negocio a nivel nacional no han tenido éxito; la muestra analizada ha estado constituida por 4 asociaciones. (Ver tabla N° 3.1).

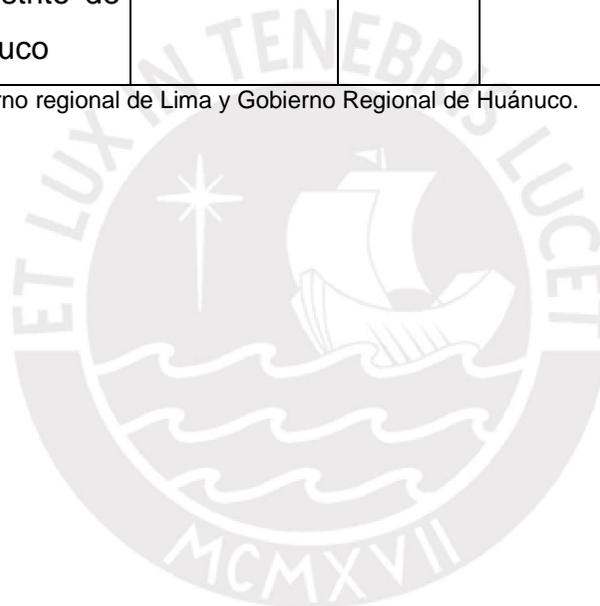


**Tabla N° 3.1. Composición de la muestra en la investigación**

<b>Nombre de la Asociación</b>	<b>Nombre de la Propuesta Productiva / Plan de negocio</b>	<b>Comunidad</b>	<b>Aporte AEO</b>	<b>Cofinanciamiento</b>	<b>Monto Total</b>	<b>N° AEO hombres</b>	<b>N° AEO mujeres</b>	<b>N° AEO total</b>
Asociación de Ganaderos San Francisco del Distrito de Huaros-Canta (AEO1)	Mejoramiento de la producción y productividad de leche, Asociación de Ganaderos San Francisco de Huaros, Distrito de Huaros, Canta, Lima.	Huaros	63,875	132,000	195,875	24	6	30
Asociación de Productores Pecuarios Agroindustria Libertad (AEO2)	Mejoramiento de la calidad y el proceso de transformación de leche fresca, Asociación de Productores Pecuarios Agroindustria La Libertad, Distrito de Quilmana, Cañete, Lima	Quilmana	40,095	159,658	199,753	11	15	26
Asociación de Productores Agropecuarios Valle Pucayacu - Aucayacu (AEO3)	Implementación de secadora para aprovechar como combustible la cascarilla de arroz en la comunidad de Pucayacu, distrito de José Crespo y Castillo, Leoncio Prado, Huánuco	Pucayacu	104,450	95,550	200,000	56	46	102

Nombre de la Asociación	Nombre de la Propuesta Productiva / Plan de negocio	Comunidad	Aporte AEO	Cofinanciamiento	Monto Total	N° AEO hombres	N° AEO mujeres	N° AEO total
Asociación de Productores Agropecuarios Huariaca Canchan (AEO4)	Mejoramiento de la producción cuyes, Asociación de Productores Agropecuarios de Huariaco en la localidad de Canchan, Distrito de Huánuco, Huánuco, Huánuco	Pucuchinche	25,654	97,809	123,463	15	18	33

Fuente: Revisión documentaria de los AEOs del Gobierno regional de Lima y Gobierno Regional de Huánuco.  
Elaboración propia.



### 3.2 Diseño Muestral

Para el diseño se trabajó con 4 planes de negocio que han sido ganadores en el GR de Huánuco y de Lima, considerando que cada asociación tiene como mínimo 25 socios; se trabajó con funcionarios de la Oficina de Programación de Inversiones (o la que haga sus veces) y funcionarios de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico (o la que haga sus veces), de cada GR; para finalizar se visitó al responsable de la Unidad Técnica de Procompite del MEF para las entrevistas respectivas.

### 3.3 Variables e Indicadores

#### Nivel Organizacional en los GR y AEO:

Se refiere a determinar si los GR y AEO cuenta con la estructura, los procesos y los recursos humanos requeridos para implementar el PROCOMPITE. Sus indicadores son: servicios, estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico y procesos.

Adquisición de bienes y servicios en el plazo adecuado y según las Especificaciones técnicas requeridas por el AEO: se refiere a que si los bienes y servicios son entregados al AEO en el plazo que han solicitado. El indicador es: socios satisfechos con el tiempo de entrega. Por otro lado, las especificaciones técnicas se refieren a que si los bienes y servicios que son entregados al AEO son de acuerdo a lo que han solicitado. El indicador es: socios satisfechos con lo que han pedido.

Participación de las asociaciones en la ejecución de los procesos PROCOMPITE: esto se refiere al número de socios que asisten a las reuniones de coordinación convocadas por PROCOMPITE. El indicador será: asistencias a las reuniones.

Adaptación cultural del PROCOMPITE: Se refiere a las atenciones brindadas por los funcionarios en idioma quechua para aquellos socios que así lo requieran.

Sus indicadores son: N° de atenciones brindadas en idioma quechua entre el total del N° de atenciones brindadas.

Mejora de capacidades de los funcionarios: se refiere a investigar las capacidades con las que cuenta los funcionarios que implementan PROCOMPITE, asimismo determinar si existen planes de mejora de capacidades para dichos funcionarios. El indicador será: % de funcionarios que mejoren sus capacidades.

Recursos asignados para el monitoreo y seguimiento de la implementación de los planes de negocio: se refiere a la existencia de recursos tanto financieros como humanos asignados al monitoreo y seguimiento de los planes de negocio, teniendo como objetivo consolidar una base de datos de conocimientos de lecciones aprendidas. El indicador será: % de recursos asignados para monitoreo y seguimiento respecto al total de recursos que cuenta el GR.

### **3.4 Unidad de Análisis y fuentes de información**

La unidad de análisis fue constituida por los dos GR, uno que ha tenido una ejecución exitosa y la otro no. Las variables e indicadores y los instrumentos de investigación son los siguientes:

Nivel Organizacional en los GR y AEO: La técnica a uso fue la entrevista y encuesta. La información se obtuvo de los socios que forman parte de las asociaciones seleccionadas, así como de los funcionarios de cada GR.

Adquisición de bienes y servicios en el plazo adecuado y según las Especificaciones técnicas requeridas por el AEO: La técnica que se uso fue de la encuesta. La información se obtuvo de los socios que forman parte de las asociaciones seleccionadas.

Participación de las asociaciones en la implementación de los procesos PROCOMPITE: La técnica que se usó, fue la entrevista y encuesta. La

información se obtuvo de los socios que forman parte de las cuatro asociaciones mencionadas.

Adaptación cultural del PROCOMPITE: La técnica que se usó fue de las Entrevistas y encuestas. La información se obtuvo de los socios que forman parte de las cuatro asociaciones mencionadas.

Mejora de capacidades de los funcionarios: La técnica que se usó es la de Entrevistas a los funcionarios de cada GR.

Recursos asignados para el monitoreo y seguimiento de la implementación de los planes de negocio y/o iniciativas de negocio: Revisión documentaria y sistemas de información del MEF.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Los instrumentos usados para desarrollar la problemática de la tesis fueron de encuestas, entrevistas y revisión documentaria, tal como se detalla en el acápite 3.4; se desarrolló el enfoque cuantitativo utilizando encuestas para conocer las percepciones que tiene los socios, cabe indicar que, en el GR de Huánuco de las 2 asociaciones escogidas, según la data que se tenía, había 132 socios, pero al momento de hacer las encuestas solo se encontró a dos socios, ya que muchos de ellos han empezado a trabajar de forma separada o se cambiaron de lugar de residencia.

En el caso del GR de Lima de las dos asociaciones, se contactó a tres socios (presidente, secretario y tesorero) por cada sociedad, esto se debe a que los socios no viven cerca de la empresa están como a 4 o 5 horas tanto en caminata como el carro además la disponibilidad era casi nula porque estaban y ellos nos pedían que hablemos con el presidente porque es quien los representaba; ya que al ocupar cargos dentro de una asociación son personas que tiene un amplio conocimiento y están enfocados en el negocio; lo cual sirvió para conocer a profundidad los problemas que ha tenido el fondo concursable de PROCOMPITE.

Asimismo, se hicieron entrevistas y encuestas a los funcionarios del GR de Huánuco y de Lima, así como a los funcionarios del MEF de tal manera se pueda encontrar los cuellos de botella que han llevado a que PROCOMPITE tenga iniciativas que no han contribuido al objetivo de esta iniciativa.

### **Procedimiento de Validación de instrumentos**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación los instrumentos fueron validados de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Cuestionario de encuesta:

Compresión de las preguntas del cuestionario

- El funcionario del Gobierno Regional ha comprendido las preguntas en el sentido que han sido planteadas.

Pertinencia de las respuestas propuestas a priori

- El cuestionario contiene respuestas cerradas, las cuales fueron pertinentes para el funcionario, el cual siempre encontró fácilmente la respuesta dentro de las opciones múltiples.

Pertinencia de las palabras

- Las Palabras empleadas en el cuestionario fueron acordes al dominio del negocio del encuestado, fueron comprendidas en su totalidad.

Motivación de participación

- El encuestado se encontró muy motivado con la encuesta, además realizó un análisis de la situación actual de PROCOMPITE.

Evaluación del tamaño de la encuesta

- El tamaño de la encuesta fue adecuado, dado que el funcionario completo en aproximadamente 25 minutos, en sus comentarios finales se explayo acerca de la situación actual de PROCOMPITE.

- Ficha de Análisis:

En el caso de la ficha de análisis, se revisó los lineamientos de implementación del PROCOMPITE, identificándose que la ficha permite: codificarla, registrar la fuente bibliográfica analizada, identificar palabras claves, registrar el contenido necesario para nuestra investigación, registrar algunas conclusiones sobre el contenido e indicar cuanto aporta lo

identificado al éxito del proyecto, empero permitía dar un valor o nivel de utilidad al aporte identificado.

- Revisión documentaria:

En el caso de la revisión documentaria se analizó instrumentos de gestión tales como el Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones y el Plan Estratégico Institucional. Asimismo, se analizaron legajos personales de los funcionarios del GR y documentos de gestión de los AEOs, tales como: libro de actas, citaciones y actas de acuerdo.

### **Procedimiento de levantamiento de información**

Para validar los cuestionarios se tuvo en cuenta que el funcionario del GR haya comprendido las preguntas en el sentido que han sido planteadas, los cuestionarios contienen respuestas cerradas las cuales fueron pertinentes para el funcionario, el cual siempre encontró fácilmente las respuestas dentro de las opciones múltiples, las palabras empleadas en el cuestionario fueron acordes al dominio del negocio del encuestado, las cuales se comprendieron en su totalidad. El tamaño de la encuesta fue adecuado, dado que funcionarios y AEOs completaron dicha encuesta en aproximado 25 minutos.

Con los funcionarios del GR de Lima, el acopio de información fue a través de correo electrónico y entrevistas. Se usó este medio debido a que los funcionarios demostraron tener un amplio conocimiento sobre Procompite y la implementación de planes de negocio. En cambio para recoger información de los AEOs si tuvimos que hacer la visita de campo (visitarlos en el local donde se reunían semanalmente para recolectar sus productos y puedan pasar por control de calidad de tal forma estos pudieran ser vendidos sin ningún inconveniente), la primera entrevista fue al presidente y tesorero; ya que ellos manejan toda la parte de logística y administrativa del negocio (desde la recolección de productos hasta la venta final) con ello conocimos a detalle de todos los inconvenientes que han tenido desde que decidieron presentarse a PROCOMPITE. Los demás socios no conocían mucho de esta iniciativa, lo que si conocían era como cultivar, cosechar, etc. Además, la información brindada era similar a los demás socios.

Con los funcionarios del GR de Huánuco se realizó una entrevista con todos los involucrados en la implementación del Procompite; en este caso si tuvimos un poco de inconvenientes ya que las personas no conocían mucho el objetivo de esta indicativa, así como el mercado de los negocios. Pero fueron muy amables con apoyarnos para el desarrollo de la tesis. En cambio, con los AEOs del GR de Huánuco si se tuvimos varios inconvenientes, primero; los socios ya no estaban ubicados en los centros poblados que habían indicado en el plan de negocio, segundo; algunos socios ya habían fallecido y tercero; los socios que quedaban no tenían idea de la existencia de esta iniciativa.

En ambas regiones, lo funcionarios no querían ser grabados, pero se realizó de forma oculta.

### **Procedimiento de procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento y análisis de la información nos valimos de la matriz de instrumentos relacionando los siguientes componentes: objetivo general, objetivos específicos, variables, indicadores, unidad de análisis y fuentes.

Para ello se utilizó el software de Google Form para la recolección de información; así como cuestionarios y encuestas que fueron alcanzados a funcionarios de los GR y a los AEOs. La herramienta Google Form nos ayudó en gran manera para aquellos funcionarios que tenían la agenda recargada y no podían atendernos de forma física, nos pudiesen hacer de forma virtual.

De igual forma las encuestas que fueron realizadas manualmente, se registró en dicho software, es así que se cuenta con un repositorio centralizado de las encuestas. Para los cálculos respectivos se exporto la data a Microsoft Excel y luego se utilizó el software R para los cuadros estadísticos mostrados.

Cada uno de los elementos mencionados estuvo relacionado a los instrumentos utilizados, elaborando a partir de estas distintas tablas de información para el análisis respectivo, teniendo en cuenta las variables e indicadores relacionados.

### **Triangulación**

A partir de los tres procedimientos mencionados anteriormente se elaboró un conjunto de tablas de información que resumían las relaciones entre objetivos específicos, variables e indicadores las cuales nos ayudaron a identificar los

factores que están impidiendo los proyectos PROCOMPITE logren los objetivos de mejora en la productividad y calidad en los GR de Lima y Huánuco.



## **CAPÍTULO IV.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS E** **INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS**

La presente investigación se planteó como objetivo el reconocimiento de los factores organizacionales y sociales que afectan el funcionamiento exitoso de las organizaciones beneficiarias del PROCOMPITE en la región de Lima y Huánuco, como escenario de un quehacer de la Gerencia Social. En tal sentido, su contenido versará sobre los hallazgos que caracterizan a las organizaciones que interviene en el proceso de implementación de PROMPITE como campo de acción del Gerente Social.

### **4.1 Capacidades organizacionales del gobierno regional y los AEO seleccionados.**

Como ya se ha expresado, PROCOMPITE es una Iniciativa pública de apoyo a la Competitividad Productiva, el cual se crea en el 2009 teniendo como órgano rector al Ministerio de Economía y Finanzas y como principales actores a los Gobiernos Regionales, Locales y las Asociaciones Económicamente Organizadas, teniendo como principal objetivo mejorar las cadenas productivas de zonas donde la inversión privada es insuficiente. Desde su creación en el 2009 hasta la actualidad PROCOMPITE ha invertido 600 millones de soles aproximadamente en la implementación de planes de negocio. En el caso del Gobierno Regional de Huánuco y Lima se han invertido 30 y 80 millones de soles respectivamente.

El éxito de las organizaciones, y especialmente, en el caso de las nuevas modalidades de organización como las que plantea la implementación del PROCOMPITE, requieren de una organización que, como sistema, ofrezca el suficiente soporte (apoyo) al desarrollo de cambios en la forma de hacer y pensar de las personas que en ella se integran. Es labor del Gerente (social) desarrollar las condiciones organizacionales que requiere cada realidad social.

Al ser la gestión de la implementación de PROCOMPITE un proceso holístico en el que participan los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, AEOs, organizaciones públicas y/o privadas y a la población donde se implementa; el

Gobierno Regional y el AEO involucrados deben contar con suficientes capacidades organizacionales que sean el soporte de este proceso holístico, así mismo estas organizaciones deben contar con planes de desarrollo de capacidades, políticas de monitoreo y seguimiento tomando en cuenta la calidad de atención e interculturalidad de la población beneficiaria. En el caso de la realidad que se ha investigado, es necesario reconocer las capacidades organizacionales del Gobierno Regional y los AEOs seleccionadas, para identificar las causas que han favorecido al escaso logro de las AEOs que en ella obtuvieron recursos de PROCOMPITE.

De acuerdo con la propuesta de Torres Hidalgo (2013) el funcionamiento eficiente de una organización, su capacidad para lograr resultados requiere del funcionamiento alineado de cuatro elementos: Estructura, Procesos, Tecnología y Recursos Humanos. La Estructura de la organización define el trabajo y el sistema de relaciones (comunicación e interacción) entre todos los componentes: define los roles (jerarquías), las funciones, responsabilidades (resultados a lograr) atribuciones (poderes) y las reglas de dirección (políticas), según las cuales se realizan las interacciones, operan los recursos (trabajo en equipo, tercerizado, etc.) y se dan las compensaciones objetivas y subjetivas por desempeño<sup>18</sup>. En ellas se configura los elementos propios de la cultura organizacional.

Mediante el procedimiento a realizar se determina y clasifica las acciones e insumos pertinentes para conseguir los bienes y/o servicios en la calidad solicitada por el cliente. Cuando se realizan los procedimientos internos, se establecen las condiciones que determinen las condiciones hacia el usuario que demostrarán con el resultado de estas decisiones. La definición de los procesos, su diseño e implementación configuran facilidades o dificultades de fluidez del trabajo, logro de resultados y cumplimiento de metas y con ello las posibilidades de obtener compensaciones, para que la organización cumpla su propósito es fundamental que los procesos tengan el alineamiento suficiente con este propósito<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> El fragmento es parte de la tesis de Torres Hidalgo, Carlos. (2013) Gestión del Clima Organizacional. Material de lectura del curso de Gestión del Potencial Humano, MGS PUCP, Lima, 2017.

<sup>19</sup> *ibid.*

Se puede definir a la tecnología, como el apoyo sistemático o de equipamiento, necesario para la aplicación adecuada de cada metodología. Según el Mg. Torres Hidalgo Carlos, indica que "consiste el saber específico para producir el bien o prestar el servicio que configura el propósito de la organización. En la medida de que el soporte tecnológico este alineado, sea el apropiado para producir los bienes y/o prestar los servicios, contribuirá a la fluidez de los procesos y al cumplimiento de las metas de desempeño de la organización, activando igualmente la posibilidad de expectativas de las compensaciones"<sup>20</sup>.

La gente (Recursos Humanos), se refiere a las personas y sus roles y competencias para realizar el propósito de la organización. Para que la organización cumpla su propósito es fundamental que exista alineamiento entre los objetivos, naturaleza y la complejidad de los procesos, los recursos tecnológicos y la cantidad y competencia de las personas o colaborador para ejecutar los procesos y emplear la tecnología<sup>21</sup>. Es necesario que exista un balance entre las exigencias de la actividad (complejidad y tecnología involucrada) y las competencias de quien la ejecuta.

En tal sentido, para fines del análisis de la realidad estudiada, se ha considerado la evaluación de estos cuatro componentes del funcionamiento de las organizaciones tanto de los gobiernos regionales que implementan PROCOMPITE, como de las propias organizaciones generadas para su implementación.

#### **4.1.1 Nivel organizacional del gobierno regional que implementa PROCOMPITE**

El análisis del nivel organizacional de los gobiernos regionales que implementan PROCOMPITE, evidencia la siguiente realidad organizacional:

##### **a) Estructura:**

Como se ha expuesto en el procedimiento de análisis de resultados, se ha considerado como indicador el porcentaje de la organización alineado a la implementación de PROCOMPITE, considerando los siguientes elementos

---

<sup>20</sup> ibid.

<sup>21</sup> ibid.

de análisis: objetivos, funciones, responsabilidades y operación de recursos. (Ver Tabla N°4.1).

En el gobierno regional de Lima se ha encontrado que del 100% de la estructura organizacional solo el 20%<sup>22</sup> está alineado a la implementación de PROCOMPITE asimismo en el gobierno regional de Huánuco solo cuenta con un 15%<sup>23</sup> de alineamiento.

**Tabla N° 4.1. Nivel de estructura organizacional**

Elementos	Número de elementos	Gov. Regional Lima		Gov. Regional Huánuco	
		n	%	n	%
Objetivos claros	16	4	25	2	10
Funciones definidas	30	6	20	4	20
Resultados esperados	14	2	15	2	15
Operación de recursos	15	3	20	2	15

Fuente: Revisión documentaria Gobierno regional de Lima y Gobierno Regional de Huánuco. Elaboración propia.

Se puede apreciar que el gobierno regional solo cuenta con 4 objetivos claros alineados a la implementación de PROCOMPITE de un total de 16, para una gestión adecuada de la implementación de PROCOMPITE por lo menos deberíamos contar con un 80% de objetivos claros alineados a la estrategia de PROCOMPITE.

Si la estructura es la que define los patrones de funcionamiento de la organización, alineada a la misión y visión, la insuficiente cobertura de cualquiera de sus elementos genera dificultad para lograr resultados. Ello

<sup>22</sup> Objetivos 10%, funciones 10%, responsabilidades 30% y operación de recursos 10%

<sup>23</sup> Ibid

constituiría uno de los factores contribuyentes al bajo desempeño de los gobiernos regionales y especialmente del GR de Huánuco, donde la implementación de PROCOMPITE ha sido deficiente.

Dado que uno de los objetivos estratégicos de los gobiernos regionales es mejorar el bienestar socioeconómico de la población, así como mejorar las cadenas productivas lo recomendable para tener una organización alineada a la implementación de PROCOMPITE debe ser que se logre por lo menos el 50% de alineamiento el cual garantizaría que los recursos utilizados en PROCOMPITE sea una inversión sostenible en el tiempo beneficiando a la población con un bajo nivel socio económico.

**b) Procesos:**

La ISO 9000<sup>24</sup> define procesos como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”; para analizar los procesos de ambos gobiernos regionales se ha considerado el % de procesos alineados a la implementación de PROCOMPITE que cumplen ciertos criterios señalados en la tabla 4.2; encontrándose que el GR de Lima alinea sus procesos en un 13% a estos criterios mientras que GR de Huánuco en un 2%. (Ver tabla N° 4.2)

**Tabla N° 4.2. Análisis de la gestión por procesos en el Gobierno Regional**

Elementos	Número de elementos	Gov. Regional Lima		Gov. Regional Huánuco	
		N	%	n	%
Procesos del Gobierno Regional que mejoran la calidad y el valor percibido por los AEOs	25	5	20	1	4

<sup>24</sup> Online Browsing Platfoerm (OBP) <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>

Elementos	Número de elementos	Gov. Regional Lima		Gov. Regional Huánuco	
		N	%	n	%
Procesos del Gobierno Regional que reducen actividades sin valor añadido y que reducen tiempos en la implementación de PROCOMPITE.	25	2	8	1	4
Procesos del Gobierno Regional que optimizan recursos y/o incorporan actividades adicionales, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el AEO.	25	4	16	0	0
Procesos del Gobierno Regional que desarrollan mejora continua en las actividades desarrolladas.	25	2	8	0	0

Fuente: Revisión documental Gobierno regional de Lima y Gobierno Regional de Huánuco. Elaboración propia.

Edwards Deming<sup>25</sup> propone “Debería estimar que en mi experiencia la mayor parte de los problemas y posibilidades de mejoramiento alcanza proporciones del 94% correspondientes al proceso y del 6% a causas especiales”

Se puede apreciar que los gobiernos regionales de Lima y Huánuco solo cumplen con un 13% y 4% respectivamente de los criterios seleccionados para la evaluación de los procesos de la implementación de PROCOMPITE.

Si los procesos según Deming son causa en un 94% de los problemas y causa de mejora; al tener los gobiernos regionales tan bajo nivel de alineamiento de sus procesos estaría constituyendo esto uno de los factores contribuyentes al bajo desempeño de los gobiernos regionales y especialmente del GR de Huánuco, donde la implementación de PROCOMPITE ha sido deficiente.

<sup>25</sup> Fragmento extraído del blog de William Edwards Deming: <https://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>, fuente de consulta: diciembre 2017

### c) Tecnología:

En el análisis de la tecnología para la presente investigación se ha tomado en cuenta la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013 – 2017 aprobada mediante D.S. N° 081-2013-PCM (10 Jul 2013), el cual tiene como lineamientos estratégicos: "la transparencia, e-inclusión, e-participación, e-servicios, tecnología e innovación, seguridad de la Información e infraestructura; así mismo dicha política nacional ha definido como objetivos: fortalecer el gobierno electrónico, garantizando su interoperabilidad y el intercambio de datos espaciales a fin de mejorar los servicios públicos, acercar el Estado a los ciudadanos, a través de las TIC, con acceso oportuno, inclusivo y participativo, garantizar la seguridad de la información, así como la ciberseguridad en el Estado, fomentar la inclusión digital de los ciudadanos, a través de la generación de capacidades, promover, a través del uso de las TIC, el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento"<sup>26</sup>.

Tomando en cuenta lo mencionado se ha considerado para la evaluación de tecnología en el gobierno regional que implementa PROCOMPITE los elementos que se muestran en la Tabla N° 4.3:

**Tabla N° 4.3. Análisis de la Tecnología en el Gobierno Regional de Lima**

Elementos <sup>27</sup>	Número de elementos	Gov. Regional Lima		Gov. Regional Huánuco	
		n	%	N	%
Cumple con acercar el estado a los ciudadanos (especialmente a los AEOs), a través de las TIC, con acceso oportuno, inclusivo y participativo	20	12	60	8	40

<sup>26</sup> ONGEI <http://www.ongei.gob.pe/docs/Tecperu.ppt>, 2016.

<sup>27</sup> De la revisión documentaria de cada Gobierno Regional y de la aplicación del D.S. N° 081-2013-PCM, se ha considerado 20 criterios de evaluación por cada elemento, por lo cual no es el número de criterios que cumple el gobierno regional y % será el porcentaje de cumplimiento del total.

Elementos <sup>27</sup>	Número de elementos	Gov. Regional Lima		Gov. Regional Huánuco	
		n	%	N	%
Fomenta la inclusión digital de los ciudadanos (especialmente de los AEOs), a través de la generación de capacidades	20	6	30	4	20
Promover, a través del uso de las TIC, el desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento.	20	10	50	4	20
El Gobierno regional con infraestructura tecnológica telecomunicaciones adecuada, así como Sistemas de Información que le permiten implementar PROCOMPITE en el marco de Gobierno Electrónico <sup>28</sup>	20	16	80	8	40

**Fuente:** Revisión documentaria Gobierno regional de Lima y Gobierno Regional de Huánuco. Elaboración propia, tomando en cuenta D.S. N° 081-2013-PCM

Se puede apreciar que los gobiernos regionales de Lima y Huánuco cumplen con un 55% y 30% respectivamente de los criterios seleccionados para la evaluación de la Tecnología en la implementación de PROCOMPITE.

La implementación de tecnología constituye uno de los factores importantes en el contexto actual, el porcentaje tan bajo de alineamiento a la tecnología en el Gobierno Regional de Huánuco estaría constituyendo uno de los factores del bajo desempeño de los gobiernos regionales y especialmente del GR de Huánuco, donde la implementación de PROCOMPITE ha sido deficiente.

<sup>28</sup> Gobierno electrónico, según la SUNAT, "es el uso de las tecnologías de la información para brindar integradamente servicios e información a los ciudadanos debe permitir el facilitar la actividad económica y comercial, aumentar la eficacia y la eficiencia de la gestión pública, la transparencia y la participación ciudadana. Para ello se prioriza las siguientes acciones":

#### d) Recursos Humanos:

Para el análisis de RRHH se ha considerado como óptimo que por cada 5 planes de negocios se cuente con un funcionario designado para la implementación del PROCOMPITE.

Encontrándose en el GR Lima un funcionario por cada 20 planes de negocio lo que constituye un 25% de alineamiento a la implementación de PROCOMPITE y en el GR de Huánuco un funcionario por cada 30 planes de negocio lo que constituye un 15% de alineamiento (Ver Tabla N° 4.3).

**Tabla N° 4.4. Análisis de Recursos Humanos en el Gobierno Regional de Lima**

Elementos	Número de Elementos	Gov. Regional Lima		Gov. Regional Huánuco	
		n	%	n	%
Funcionarios asignados para la selección de planes de negocio	13	5	40	2	20
Funcionarios asignados para la implementación de PROCOMPITE en el Gobierno Regional	13	5	40	4	30
Funcionarios asignados para el seguimiento de los planes de Negocio Seleccionados	10	1	10	0	0
Funcionarios asignados para la evaluación ex post de los planes de negocio	5	0	0	0	0

**Fuente:** Revisión documentaria Gobierno regional de Lima y Gobierno Regional de Huánuco. Elaboración propia.

Se puede apreciar que los gobiernos regionales de Lima y Huánuco cuentan solo con el 23% y 13% respectivamente del personal necesario para la implementación de PROCOMPITE.

Contar con los recursos humanos necesarios constituye uno de los factores importantes en el contexto actual, el porcentaje tan bajo de alineamiento al

cumplimiento de los requisitos de Recursos Humanos en los Gobiernos Regionales estaría constituyendo uno de los factores del bajo desempeño de los gobiernos regionales y especialmente del GR de Huánuco, donde la implementación de PROCOMPITE ha sido deficiente.

#### 4.1.2 Nivel organizacional de los AEOs seleccionados.

Para el análisis del nivel organizacional de los AEOs seleccionados se ha considerado lo siguientes:

##### a) Estructura:

Para el análisis de la estructura organizacional del AEO se han considerado las siguientes características: la constitución del AEO como personería jurídica y haber logrado un manejo empresarial de la asociación, la rentabilidad lograda por el AEO que permite a los socios contar con utilidades para su mejora el nivel socioeconómico la cual es repartida según el % de participación, las alianzas que los AEOs han logrado con el sector público o privado y los requisitos mínimos establecidos por la directiva de PROCOMPITE. (Ver Tabla N° 4.5).

Cada uno de los criterios evaluados da como resultado que los AEOs de la región Lima cumplan estos criterios en por lo menos 80% mientras que los AEOs del GR de Huánuco solo un 5%. Para que PROCOMPITE se implemente con eficiencia o eficacia se requeriría por lo menos un alineamiento al 95% de estas características mencionadas.

**Tabla N° 4.5. Análisis de la Estructura Organizacional en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco**

Características de implementación de Estructura Organizacional alineados a la estrategia de la implementación del PROCOMPITE	% de la organización dedicado a la implantación de PROCOMPITE			
	AEO1	AEO2	AEO3	AEO4
El AEO se ha constituido como personería jurídica y han logrado establecer un manejo empresarial de la asociación.	25	25	0	0

Características de implementación de Estructura Organizacional alineados a la estrategia de la implementación del PROCOMPITE	% de la organización dedicado a la implantación de PROCOMPITE			
	AEO1	AEO2	AEO3	AEO4
El AEO cuenta con rentabilidad que permite a los socios contar con utilidades para su mejora socioeconómicas, la cual es repartida según el porcentaje de participación.	25	0	0	0
El AEO tiene una estructura organizacional que ha logrado algún tipo de alianza con el sector público o privado.	25	25	0	0
Cumplen los requisitos mínimos establecidos por la directiva de PROCOMPITE	25	25	25	25

**Nota:** los AEO1 y AEO2 pertenecen al GR de Lima. El AEO3 y AEO4 pertenecen al GR Huánuco.

**Fuente:** Revisión documentaria de los AEOs del Gobierno regional de Lima y Huánuco. Elaboración propia.

Se puede apreciar que los AEOs de los gobiernos regionales de Lima y Huánuco cumplen con un 25% y 13% respectivamente de la estructura alineados a la implementación adecuada de PROCOMPITE, siendo necesario un alineamiento de por lo menos 80%.

En la medida que, desde la perspectiva sistémica, la insuficiente cobertura de cualquiera de los elementos de la organización genera dificultad para lograr resultados, se puede concluir que la insuficiente cobertura de elementos constituiría uno de los factores contribuyentes al bajo desempeño de los AEOs en la implementación de PROCOMPITE.

## b) Procesos:

Para el análisis de la implementación del AEO se ha considerado los siguientes criterios: que el AEO desarrolle mejora continua de las actividades desarrolladas, que realice actividades para la mejora de calidad y el valor percibido por sus clientes, que realice actividades para acortar los pasos de entrega, reduciendo los tiempos, que se optimice el empleo de los recursos y que se incorpore actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Del análisis de la información obtenida se ha verificado que los AEOs del GR de Lima cumplen por los menos el 50% de los criterios mencionados mientras los AEOs del GR de Huánuco solo cumplen un 20%. (Ver Tabla N° 4.6)

**Tabla N° 4.6. Análisis de los Procesos Organizacionales en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco**

Características de implementación de Procesos alineados a la estrategia de la implementación del PROCOMPITE	% de organización dedicado a la implantación de PROCOMPITE			
	AEO1	AEO2	AEO3	AEO4
El AEO desarrolla mejora continua de las actividades desarrolladas.	0	0	0	0
El AEO realiza actividades para la mejora la calidad y el valor percibido por el cliente de los AEOs	0	0	0	0
EL AEO realiza actividades para acortar los plazos de entrega, reduciendo los tiempos	10	10	0	0
El AEO Optimiza el empleo de los recursos	20	20	10	0
EL AEO Incorpora actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente	20	20	10	20
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

**Nota:** Los AEO1 y AEO2 pertenecen al GR de Lima. El AEO3 y AEO4 pertenecen al GR Huánuco.

**Fuente:** Revisión documentaria de los AEOs del Gobierno regional de Lima y Huánuco. Elaboración propia.

Según la tabla 4.7 se puede apreciar que llama la atención que ninguna de las AEO realice actividades para mejorar la calidad y la percepción de valor por sus clientes. Las AEOS de los gobiernos regionales de Lima y Huánuco cumplen con un 50% y 20% respectivamente de alineamiento de sus procesos a los criterios establecidos.

Esto constituiría uno de los factores contribuyentes al bajo desempeño de los AEOs en la implementación de PROCOMPITE, dado que según Edwards Deming deberíamos contar con un alineamiento de por lo menos 90%.

**c) Tecnología:**

Se han analizado un conjunto de criterios para medir el uso de las tecnologías de información en las acciones relacionadas al negocio PROCOMPITE que a continuación se enumeran dichas criterios: disponibilidad de equipo de cómputo y equipos periféricos necesarios para la labor diaria del AEO, disponibilidad de equipos de telecomunicaciones que son usados como parte diaria del AEO, presencia en redes sociales e internet, para la promoción de los bienes y/o servicios ofrecidos por el AEO, disponibilidad de un sistema de información para la gestión del AEO y transacciones en línea.

**Tabla N° 4.7. Análisis del uso de la tecnología en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco**

Características de implementación de Tecnología alineados a la estrategia de la implementación del PROCOMPITE	% de organización dedicado a la implantación de PROCOMPITE			
	AEO1	AEO2	AEO3	AEO4
Disponibilidad de equipos de cómputo y equipos periféricos necesarios para la labor diaria del AEO.	25	25	0	0
Disponibilidad de equipos de telecomunicaciones que son usados como parte de la labor diaria del AEO.	25	25	0	0
Presencia en redes sociales e internet, para la promoción de los bienes y/o servicios ofrecidos por el AEO.	0	0	0	0
Se cuenta con un sistema de información para la gestión del AEO y transacciones en línea.	0	0	0	0

Características de implementación de Tecnología alineados a la estrategia de la implementación del PROCOMPITE	% de organización dedicado a la implantación de PROCOMPITE			
	AEO1	AEO2	AEO3	AEO4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Nota:** los AEO1 y AEO2 pertenecen al GR de Lima. El AEO3 y AEO4 pertenecen al GR Huánuco.

**Fuente:** Revisión documentaria de los AEOs del Gobierno regional de Lima y Huánuco. Elaboración propia.

Según la tabla 4.7 se puede apreciar que los AEOs de los gobiernos regionales de Lima y Huánuco cumplen con un 50% y 0% respectivamente de alineamiento a la Tecnología.

Esto constituiría uno de los factores contribuyentes al bajo desempeño de los AEOs en la implementación de PROCOMPITE, dado que los AEOs del Gobierno Regional de Huánuco tienen una ausencia de tecnología.

#### **d) Recursos Humano:**

Se han analizado un conjunto de criterios para medir el alineamiento de los recursos humanos al negocio de los AEOs, a continuación se detalla cada uno de ellos: el AEO cuenta o conto con una junta directiva o directorio, así como un gerente o presidente encargado de dirigir el funcionamiento del negocio PROCOMPITE, disponibilidad del personal técnico a tiempo completo para operar en el funcionamiento del negocio PROCOMPITE, contar con un plan de desarrollo de capacidades para los socios del AEO con el fin de la mejora del negocio, contar con personal que cuente con un empleo formalizado que trabaje en la implementación del negocio PROCOMPITE.

**Tabla N° 4.8. Análisis de los Recursos Humanos en los AEOs de los  
Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco**

Características de los Recursos Humanos del AEO alineados a la estrategia de la implementación del PROCOMPITE	% de organización dedicado a la implantación de PROCOMPITE			
	AEO1	AEO2	AEO3	AEO4
El AEO cuenta o conto con una junta directiva o directorio, así como un gerente o presidente encargado de dirigir el funcionamiento del negocio PROCOMPITE.	25	25	0	0
Disponibilidad de personal técnico a tiempo completo para operar en el funcionamiento del negocio PROCOMPITE	25	25	0	0
Se cuenta con un plan de desarrollo de capacidades para los Socios del AEO con el fin de la mejora del negocio PROCOMPITE.	25	25	0	0
El personal que labora para la implementación del negocio PROCOMPITE cuenta con un empleo formalizado	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Nota:** los AEO1 y AEO2 pertenecen al GR de Lima. El AEO3 y AEO4 pertenecen al GR Huánuco.

**Fuente:** Revisión documentaria de los AEOs del Gobierno regional de Lima y Huánuco. Elaboración propia.

De la información analizada en la tabla 4.8 se concluye que los AEOS de los gobiernos regionales de Lima y Huánuco cumplen con un 75% y 0% respectivamente de alineamiento al cumplimiento de los Recursos Humanos.

Esto constituye uno de los factores por el bajo desempeño de los AEOs en la implementación de PROCOMPITE, dado que los AEOs del Gobierno Regional de Huánuco tienen una ausencia de recursos humanos.

Análisis de Estructura, Procesos, Tecnología y RRHH en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco:

A continuación, se presenta un resumen del nivel organización de los AEOs del GR de Lima y Huánuco:

**Tabla N° 4.9. Análisis de los Recursos Humanos en los AEOs de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco**

Región	AEOs	Niveles de Organización	% de la organización dedicado a la implementación del PROCOMPITE		
			Por AEO	Por Región	Promedio por región
LIMA	AEO 1	Estructura	100	35	41
		Proceso	60		
		Tecnología	50		
		RRHH	75		
	AEO 2	Estructura	75	47	
		Proceso	40		
		Tecnología	25		
		RRHH	50		
HUANUCO	AEO 3	Estructura	5	5	4
		Proceso	5		
		Tecnología	5		
		RRHH	5		
	AEO 4	Estructura	5	2.5	
		Proceso	5		
		Tecnología	0		
		RRHH	0		

**Nota:** los AEO1 y AEO2 pertenecen al GR de Lima. El AEO3 y AEO4 pertenecen al GR Huánuco.

**Fuente:** Revisión documentaria Gobierno regional de Lima y Gobierno Regional de Huánuco. Elaboración propia.

De la información analizada en la tabla 4.9 se puede apreciar que los AEOs de los gobiernos regionales de Lima y Huánuco solo tienen un 41% y 4% de la organización dedicado a la implementación de PROCOMPITE.

El nivel Organizacional es la que define los patrones de funcionamiento de la organización, alineada a la misión y visión, la insuficiente cobertura de cualquiera de sus elementos genera dificultad para lograr resultados. Ello constituiría uno de los factores contribuyentes al bajo desempeño de los gobiernos regionales y especialmente del GR de Huánuco, donde la implementación de PROCOMPITE ha sido deficiente.

#### **4.2 Evaluar las competencias, habilidades conocimientos de los funcionarios de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco.**

El valor se genera a partir de los activos intangibles de la empresa y/o entidad, debemos dotar a los funcionarios y AEOs de conocimientos, habilidades y sistemas que permitirán desarrollar sus capacidades, que permitirán generar valor a sus clientes para alcanzar el éxito de sus iniciativas.

Para los autores Spencer y Spencer<sup>29</sup>, competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.

##### **a) Análisis de Competencias en los funcionarios de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco.**

Para la selección de personal adecuado, los Gobiernos Regionales consideran aspectos tales como la experiencia y conocimientos necesarios, asumiendo que el personal contratado cumplirá con lo solicitado. De otra parte, bajo el precepto de competencia, resulta más adecuado para los Gobiernos Regionales escoger en base a las aptitudes personales y eficiente

---

<sup>29</sup> Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1993

trabajo en equipo, que permita la retroalimentación de conocimientos entre los trabajadores que facilite la realización de labores específicas.

Para la presente investigación utilizamos el método de jerarquización detallado en el marco teórico:

**Tabla N° 4.10. Matriz de Saaty Aplicada a los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	a	b	c	d	e	f	g	h	i	Media	% Importancia	Orden
A	1	1/9	1/7	1	1/9	1/3	3	1/5	1/5	0.02	0.02	0.01	0.04	0.05	0.01	0.06	0.02	0.02	0.03	2.63	8
B	9	1	7	5	1/3	5	7	1	3	0.22	0.16	0.32	0.19	0.14	0.19	0.14	0.08	0.23	0.19	18.53	2
C	7	1/7	1	3	1/7	1	3	1/5	3	0.17	0.02	0.05	0.11	0.06	0.04	0.06	0.02	0.23	0.08	8.43	5
D	1	1/5	1/3	1	1/9	1/3	5	1	1/3	0.02	0.03	0.02	0.04	0.05	0.01	0.10	0.08	0.03	0.04	4.18	7
E	9	3	7	9	1	9	9	3	5	0.22	0.49	0.32	0.34	0.41	0.34	0.18	0.25	0.38	0.33	32.55	1
F	3	1/5	1	3	1/9	1	7	1/3	1/7	0.07	0.03	0.05	0.11	0.05	0.04	0.14	0.03	0.01	0.06	5.84	6
G	1/3	1/7	1/3	1/5	1/9	1/7	1	1/7	1/9	0.01	0.02	0.02	0.01	0.05	0.01	0.02	0.01	0.01	0.02	1.61	9
H	5	1	5	1	1/3	3	7	1	1/5	0.12	0.16	0.23	0.04	0.14	0.11	0.14	0.08	0.02	0.12	11.51	4
I	5	1/3	1/3	3	1/5	7	9	5	1	0.12	0.05	0.02	0.11	0.08	0.26	0.18	0.42	0.08	0.15	14.72	3
Totales	40.33	6.13	22.14	26.20	2.45	26.81	51.00	11.88	12.99	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		100.00	

Como resultado de la aplicación de la Matriz de Saaty se elaboró la siguiente priorización de competencias genéricas con las cuales deben contar los GR (Ver tabla N° 4.11).

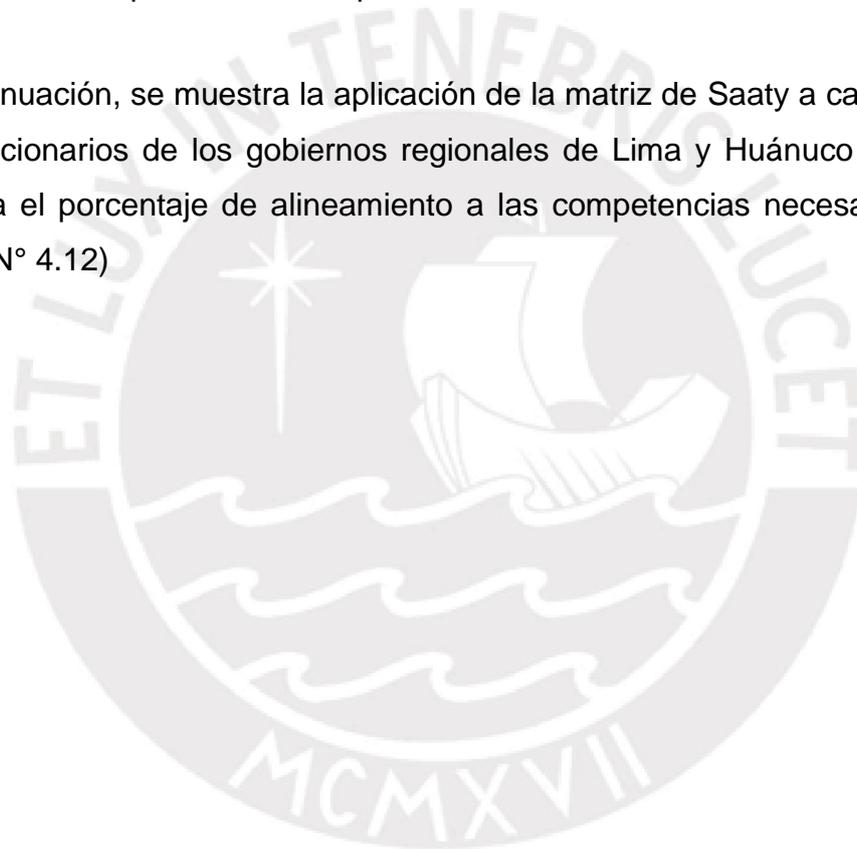
**Tabla N° 4.11. Priorización de Competencias Genéricas en los Gobiernos Regionales**

Competencias en los GR de Lima y Huánuco		% Importancia
1	E. Liderazgo de Equipo.	32.55
2	B. Orientación de servicio al cliente	18.53
3	I. Iniciativa	14.72
4	H. Experiencia técnica profesional y gerencial	11.51
5	C. Desarrollo de los demás.	8.43
6	F. Pensamiento Conceptual	5.84
7	D. Trabajo en equipo	4.18
8	A. Orientación al logro	2.63
9	G. Compromiso Organizacional.	1.61

**Fuente:** Resultado de la aplicación de la Matriz de Saaty y priorización de competencias genéricas. Elaboración propia.

Del análisis de la información presentada se puede apreciar que la competencia priorizada (con mayor magnitud) por los funcionarios es el Liderazgo de Equipo siendo esta la característica necesaria por el trabajador para influir en el grupo, logrando con ello la motivación necesaria en sus labores, logrando con ello cumplir con las metas establecidas en el equipo; asimismo la orientación de servicio al cliente es la segunda más valorada, la cual de lograrse permitirá que las acciones de dichos funcionarios estén enfocadas a entender y cumplir a los AEOs, buscando investigar los requerimientos y solicitudes de cada AEO, logrando con ello una atención personalizada, que es valorada por los mismos.

A continuación, se muestra la aplicación de la matriz de Saaty a cada uno de los funcionarios de los gobiernos regionales de Lima y Huánuco donde se aprecia el porcentaje de alineamiento a las competencias necesarias. (Ver Tabla N° 4.12)



**Tabla N° 4.12. Aplicación de la Matriz de Saaty a los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco**

Elementos	Gobierno Regional de Lima										Gobierno Regional de Huánuco										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total	
Funcionarios asignados para la selección de planes de negocio.	2.63	18.53			32.55			11.51		65.22							1.61			1.61	
Funcionarios asignados para la implementación de PRCOMPITE en el Gobierno Regional.		18.53		4.18				11.51		34.22			8.43		32.55					40.98	
Funcionarios asignados para el seguimiento de los planes de Negocio Seleccionados.		18.53			32.55					51.08			8.43		32.55			11.51		52.49	
Funcionarios asignados para la evaluación ex post de los planes de negocio.			8.43		32.55		1.61	11.51		54.1			8.43					11.51		19.94	
<b>Promedio de Competencias</b>	<b>51.155</b>										<b>Promedio de Competencias</b>										<b>28.755</b>

Fuente: Aplicación de instrumentos al Gobierno regional de Lima y Gobierno Regional de Huánuco. Elaboración propia.

Se aprecia que los gobiernos regionales de Lima y Huánuco solo tienen un 51% y 28% de competencias alineadas a lograr la implementación exitosa de PROCOMPITE.

Este bajo nivel de competencia en el Gobierno Regional de Huánuco estaría conllevando a que cualquier esfuerzo para el desarrollo de capacidades no esté dando los resultados esperados dado que las competencias necesarias no han sido desarrolladas por los funcionarios; es necesario que los gobiernos regionales implementen un modelo de gestión basado en competencias que les permita lograr los objetivos institucionales; es mucho más eficiente la selección en base a estimulaciones y características personales y enseñarles el conocimiento y las destrezas que se requieran para ejecutar un tarea específica.

**b) Análisis de Conocimientos y Habilidades en los funcionarios de los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco.**

Para la evaluación de los conocimientos y experiencias de los funcionarios del gobierno regional se ha realizado una verificación documental de los legajos de los funcionarios que participan en los procesos críticos de PROCOMPITE.

**Tabla N° 4.13. Sistemas Administrativos que inciden directamente en los Procesos PROCOMPITE**

<b>Sistema Administrativo</b>	<b>Incide directamente en los Procesos de PROCOMPITE</b>
Gestión de Recursos Humanos	NO
Abastecimiento	SI
Presupuesto Público	SI
Endeudamiento Público	NO
Contabilidad	NO
Inversión Pública	SI
Planeamiento Estratégico	NO
Defensa Judicial del Estado	NO

<b>Sistema Administrativo</b>	<b>Incide directamente en los Procesos de PROCOMPITE</b>
Control	NO
Modernización de la gestión pública.	NO

**Fuente:** Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, artículo N° 46 los Sistemas Administrativos del Sector Público. Elaboración propia.

Dado que los procesos del sector público son holísticos, se han considerado que los funcionarios deben poseer conocimientos integrales de dichos sistemas administrativos, a partir de la Tabla N° 4.13 se ha realizado una evaluación documental acerca de los conocimientos de dichos funcionarios mostrándose dichos resultados en la tabla 4.14.

**Tabla N° 4.14 Evaluación de Conocimientos y Habilidades de los funcionarios de los GR para la implementación del PROCOMPITE**

<b>GR</b>	<b>Conocimientos y Habilidades de las áreas que inciden directamente en los procesos PROCOMPITE de los GR</b>	<b>Funcionarios con habilidades adecuadas a la implementación del PROCOMPITE en los GR (En %)</b>			
		<b>Unidad de Logística</b>	<b>Unidad de Presupuesto</b>	<b>Unidad de Inversión Pública</b>	<b>Gerencia de Desarrollo Económico</b>
Gobierno Regional de Lima	Conocimientos en Abastecimientos	75	25	50	25
	Conocimientos en Presupuesto Publico	25	100	25	30
	Conocimientos en Inversión Pública	50	10	100	80
	Planeamiento Estratégico	10	10	10	10
	Planes de Negocio	10	0	0	80
	Estudios de Mercado	50	0	0	50

GR	Conocimientos y Habilidades de las áreas que inciden directamente en los procesos PROCOMPITE de los GR	Funcionarios con habilidades adecuadas a la implementación del PROCOMPITE en los GR (En %)			
		Unidad de Logística	Unidad de Presupuesto	Unidad de Inversión Pública	Gerencia de Desarrollo Económico
Gobierno Regional De Huánuco	Conocimientos en Abastecimientos	75	25	50	25
	Conocimientos en Presupuesto Publico	25	100	25	30
	Conocimientos en Inversión Pública	50	10	100	80
	Planeamiento Estratégico	10	10	10	10
	Planes de Negocio	10	0	0	80
	Estudios de Mercado	50	0	0	50

**Fuente:** Revisión documental de los legajos de los funcionarios del Gobierno regional de Lima y Huánuco. Elaboración propia.

Según la tabla 4.14 el Promedio por Unidad y/o Gerencia de funcionarios con habilidades adecuadas a la implementación del PROCOMPITE en el gobierno regional de Lima es del 30% y en el de Huánuco es de 15%, teniendo en ambos un promedio de 12.5%, lo cual indica que se cuenta con un nivel bajo de desarrollo de capacidades en cuanto a gestión pública en ambos gobiernos regionales siendo este un factor que estaría limitando la implementación de Procompite en ambos gobiernos regionales.

#### **4.3 Evaluación de los procesos logísticos de los GR y su nivel de servicio a los AEOs.**

Uno de los problemas críticos en la implementación de PROCMOPITE son los procesos logísticos lo cual tiene como resultado una baja ejecución financiera y

física de los recursos asignados; en la presente investigación evaluamos la eficacia de una contratación en los gobiernos regionales de Lima y Huánuco.

El valor por dinero<sup>30</sup> consiste en “lograr el mejor equilibrio entre las tres “E” - economía, eficiencia y eficacia. No es una herramienta o un método, sino una manera de pensar sobre el buen uso de los recursos”

Es así que el precio más bajo no necesariamente equivale a la mejor contratación, sino la óptima combinación de valor y costos. Lograr Valor por Dinero<sup>31</sup> equivale a “maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y promueven la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados.

La eficacia de la contratación en PROCOMPITE está relacionada con satisfacer la necesidad del usuario, esta dimensión es la menos evaluada por los gobiernos regionales, en los hallazgos encontrados; los AEOs indican que generalmente no reciben los bienes y/o servicios de manera oportuna ni tampoco lo que realmente necesitaban.

A continuación, se hace un análisis de la eficacia y la eficiencia en las contrataciones públicas realizadas por los gobiernos regionales.

#### **a) Adquisiciones de bienes y servicios en el plazo adecuado y según las especificaciones técnicas del AEO:**

Los procesos logísticos para la adquisición de bienes y servicios para la implementación de PROCOMPITE son procesos críticos que hacen por la general que el proceso de implementación de PROCOMPITE no cumpla con el cronograma establecido en el plan de negocios; ni tampoco con las especificaciones técnicas de los bienes y/o servicios solicitados por los AEOs dentro de los planes de negocios; en las entrevistas realizadas estos manifestaban su preocupación de que en muchos de los planes de negocio aun siendo ganadores y contando con un cronograma de ejecución detallado y que el gobierno regional se comprometía en cumplir estos iniciaban uno o dos años después, también los AEOs manifestaban que los bienes

---

<sup>30</sup>Jackson, Penny. Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion. OECD, París, 2012, p.1. Traducción libre.

<sup>31</sup> Según, la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, artículo 1, la “Finalidad de la contratación pública”.

solicitados no eran aquellos que solicitaban, pues el Gobierno Regional siempre adquiriría los más baratos y estos no contribuirán a la implementación de los planes de negocio.

Los procesos logísticos están regulados por procedimientos de selección, los cuales se enmarcan en el artículo 53 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (RLCE), el cual señala que para la contratación de bienes, servicios u obras la entidad debe utilizar, según corresponda, los siguientes procedimientos de selección<sup>32</sup>:

- Licitación pública
- Concurso público
- Adjudicación simplificada
- Subasta inversa electrónica
- Selección de consultores individuales
- Comparación de precios
- Contratación directa

Procedimiento especial / catálogo electrónico marco, Perú Compras.

A continuación, se enumeran las etapas de los procesos de selección:

---

<sup>32</sup> Reglamento de la Ley de Contrataciones aprobado mediante el Decreto Supremo N° 344-2018-EF

[https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018\\_DL1444/DS%20344-2018-EF%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2030225.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018_DL1444/DS%20344-2018-EF%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2030225.pdf)

## ETAPAS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN



En los procesos de Adjudicación Directa y Adjudicación de Menor Cuantía para obras y consultoría de obras se fusionaran las etapas 3 y 4. Asimismo, en los procesos de Adjudicación de Menor Cuantía para bienes y servicios no se incluirán en el proceso las etapas 3,4 y 5.

Fuente:

[http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Capacitacion/Virtual/eett\\_ppt\\_sesion1.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Capacitacion/Virtual/eett_ppt_sesion1.pdf)

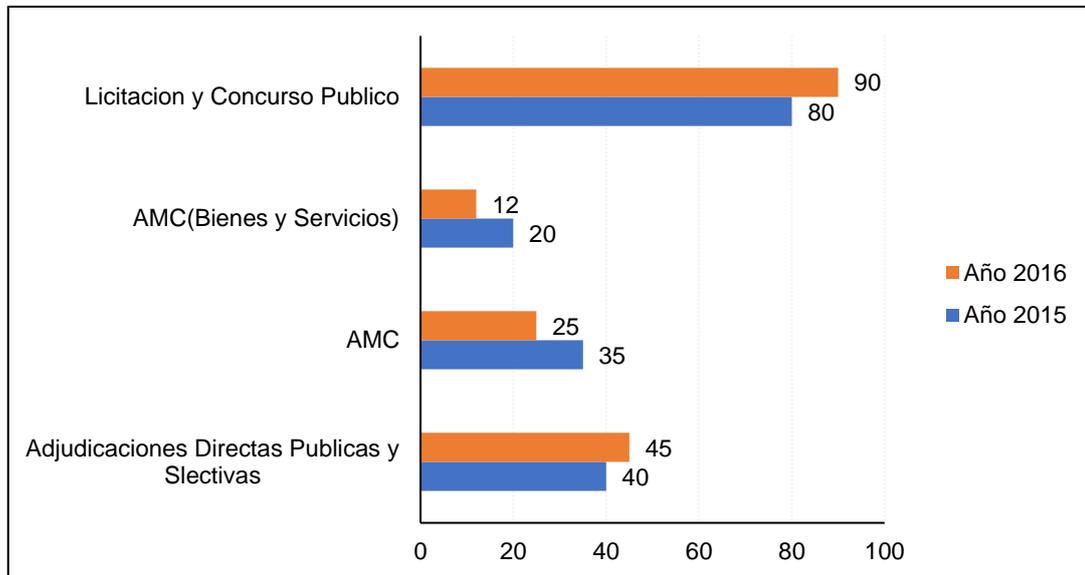
Un proceso de selección se inicia con la convocatoria y culmina con la firma de contrato y la posterior ejecución de los bienes o servicios. La normativa de contrataciones implanta plazos mínimos entre la convocatoria y presentación de propuestas, así por ejemplo, para el caso de las licitaciones y concursos públicos (LP y CP), debe haber como mínimo 22 días hábiles, para las adjudicaciones simplificadas el plazo mínimo es de 10 días hábiles.

Sin embargo, de acuerdo con las mediciones que realiza el OSCE considera como hito inicial la fecha de convocatoria del proceso de selección y como hito final, la fecha de consentimiento de la buena pro; ello con la finalidad de evaluar el efecto de las postergaciones, elevación de bases y la presentación de recursos impugnativos<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Organismo Supervisor de las contrataciones del Estado – OSCE. Consulta: 25 de noviembre 2019. [http://portal.osce.gob.pe/revista\\_osce/156/detalle/04](http://portal.osce.gob.pe/revista_osce/156/detalle/04)

De la misma forma para realizar el análisis que realizaremos sobre PROCOMPITE utilizaremos los mismos criterios.

**Gráfico N° 4.1 Tiempo promedio de duración desde la convocatoria hasta el consentimiento de la buena pro por tipo de proceso – en días hábiles (2015-2016).**



**Fuente:** Revisión del portal SEACE. Consulta: 15 de diciembre de 2019:  
<http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>.  
Elaboración propia.

De la información analizada se puede apreciar que los tiempos de los procesos de selección están por encima de los establecido en la normativa correspondiente siendo la Licitación y Concurso Público los procesos de selección con mayor plazo en promedio 3 meses, esto afecta directamente a la implementación de PROCOMPITE dado que dicho proceso es el más usado para la adquisición de bienes y servicios a ser usados en los planes de negocio seleccionados.

**Tabla N° 4.15 Porcentaje de tiempo adicional en la ejecución de procesos de selección relacionados a PROCOMPITE**

<b>Procedimiento de Selección</b>	<b>Tiempo Promedio Según RLCE</b>	<b>Tiempo promedio empleado por el GR</b>	<b>% de tiempo adicional en la ejecución de procesos de selección relacionados a PROCOMPITE</b>
Licitación y Concurso Publico	60	85	42
Adjudicaciones Directas Publicas y Selectivas	30	43	43
AMC	20	30	50
AMC (Bienes y Servicios)	5	16	220

**Fuente:** Revisión del portal SEACE. Consulta: 15 de diciembre de 2019: <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>.  
Elaboración propia.

Del análisis de información relacionada a los procesos de selección para la implementación de los negocios PROCOMPITE se aprecia que cada uno de ellos tiene una demora del más del 100%, esto quiere decir si una idea de negocio es seleccionada en el mes de marzo, luego de todos los trámites necesarios recién iniciara su ejecución por lo menos un año después, siendo el principal obstáculo el proceso de selección y las pocas capacidades de los gobiernos regionales para ejecutar dichos procesos por lo menos en el plazo estipulado por la norma.

**Tabla N° 4.16 Porcentaje de socios satisfechos con los bienes o servicios entregados**

AEO	Procesos de selección	% de Socios satisfechos con los bienes y servicios entregados por proceso de selección					
		Presidente del AEO	Directorio / Junta Directiva del AEO	Socios del AEO	Colaboradores del AEO	Porcentaje por AEO de cada GR	Porcentaje General
AEO Gobierno Regional de Lima	Licitación y Concurso Publico	10	10	10	10	26	23
	Adjudicaciones Directas Publicas y Selectivas	20	20	20	40		
	AMC	25	20	30	30		
	AMC (Bienes y Servicios)	60	40	50	20		
	Promedio por integrante del AEO	29	22	27	25		
AEO Gobierno Regional de Huánuco	Licitación y Concurso Publico	10	10	10	10	20	
	Adjudicaciones Directas Publicas y Selectivas	10	10	15	40		
	AMC	15	20	30	30		

AEO	Procesos de selección	% de Socios satisfechos con los bienes y servicios entregados por proceso de selección					
		Presidente del AEO	Directorio / Junta Directiva del AEO	Socios del AEO	Colaboradores del AEO	Porcentaje por AEO de cada GR	Porcentaje General
	AMC (Bienes y Servicios)	60	40	50	20		
	Promedio por integrante del AEO						

**Fuente:** Aplicación de instrumentos. Elaboración propia, basada en revisión documental.

De la información analizada y las herramientas aplicadas se puede apreciar que el porcentaje de satisfacción de los bienes y servicios para la implementación de negocios PROCOMPITE es muy bajo 23 % en promedio, lo cual hace que los negocios no se lleguen a implementar dado que los bienes y servicios necesarios para estos son deficientes o no cumplen con la calidad requerida por el AEO, los Gobiernos Regionales deben mejorar sus procesos logísticos ya que estos constituyen la columna vertebral de la implementación de PROCOMPITE.

Tomado en cuenta el análisis realizado y el documento publicado por OSCE denominado ¿Cómo evaluar la eficacia de una Contratación?<sup>34</sup>, se propone a los gobiernos regionales la aplicación de un conjunto de preguntas que permitirán evaluar el valor por dinero una vez ejecutado una contratación estatal.

<sup>34</sup> Organismo Supervisor de las contrataciones del Estado – OSCE. Consulta: 15 de diciembre 2017: <http://portal.osce.gob.pe/osce/checklists>

## Checklist para evaluar el valor por dinero una vez ejecutado un contrato de bienes o servicios

En un momento posterior a la culminación de la contratación, el órgano encargado de las contrataciones en coordinación con el área usuaria debe responder las siguientes preguntas:

¿Recibimos lo que pedimos?  Sí  No  
De no ser así, ¿por qué?

\_\_\_\_\_

¿Conseguimos lo que realmente necesitábamos y de manera oportuna?  Sí  No  
De no ser así, ¿por qué?

\_\_\_\_\_

¿Hubo una diferencia entre lo que pedimos y realmente necesitábamos?  Sí  No  
De ser así, ¿por qué?

\_\_\_\_\_

¿El requerimiento incorporó la perspectiva del usuario?  Sí  No  
De no ser así, ¿cuál fue el motivo?

\_\_\_\_\_

¿Se presentaron controversias durante la ejecución del contrato que afectaron la satisfacción del usuario?  Sí  No  
De ser así, ¿cómo hubieran podido evitarse?

\_\_\_\_\_

¿Qué lecciones aprendidas podemos usar e implementar para mejorar las próximas contrataciones?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fuente:** Elaboración Propia tomando como base el documento emitido por OSCE<sup>35</sup>

Los Gobiernos Regionales deben tener en cuenta que la aplicación del Checklist no busca realizar un control o fiscalización para identificar responsables y aplicar sanciones, por el contrario, busca obtener mejores resultados en las

<sup>35</sup> Checklist N° 5 - ¿Cómo evaluar la Eficacia de una contratación?, Aprobado con Resolución N° 002-2017-OSCE/DTN. Fecha de consulta: Diciembre 2017 <http://portal.osce.gob.pe/osce/checklists>

contrataciones futuras, los beneficiarios serán los mismos AEOs a quienes se aplicó el Check List.

La aplicación de una evaluación ex post a las contrataciones de bienes y servicios en el marco de PROCOMPITE permitirá identificar si esta se ajusta a las necesidades y si se logró la finalidad pública deseada, se busca generar mayor valor a los recursos asignados a los planes de negocio, lo cual permitirá sistematizar lecciones aprendidas que pueda ser utilizadas en futuras contrataciones.

#### **4.4 Evaluación del nivel de participación y legitimidad de las asociaciones, así como el valor que le dan a los programas sociales.**

Para evaluar el nivel de participación y legitimidad de los AEOs sobre el apoyo que brinda PROCOMPITE para mejorar la competitividad productiva, así como mejorar el bienestar socio económico se ha establecido un conjunto de criterios como es visto PROCOMPITE y como este interviene. Los criterios mencionados son satisfacción con respecto a la selección de los planes de negocio, respecto a la implementación, si el acompañamiento en la implementación de PROCOMPITE es adecuado, la existencia de un monitoreo a la sostenibilidad.

Tomando en cuenta los criterios mencionados y de la aplicación de las herramientas se determina la siguiente tabla acerca del nivel de participación y legitimidad de las asociaciones en PROCOMPITE.

**Tabla N° 4.17 Nivel de participación y legitimidad de las asociaciones evaluado a través de la satisfacción de los AEOs con el proceso PROCOMPITE**

AEO	Procesos de selección	% de socios satisfechos con PROCOMPITE					
		Presidente del AEO	Directorio / Junta Directiva del AEO	Socios del AEO	Colaboradores del AEO	Porcentaje por AEO de cada GR	Porcentaje General
AEO Gobierno Regional de Lima	Satisfacción con respecto a la selección de los planes de negocio	10	10	10	10	26	25
	Satisfacción con respecto a la implementación de PROCOMPITE	20	20	20	40		
	Satisfacción con respecto al acompañamiento en la implementación de PROCOMPITE	25	20	30	30		
	Monitoreo a la Sostenibilidad PROCOMPITE	60	40	50	20		
	<b>Promedio de Satisfacción del AEO</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>25</b>		
AEO Gobierno Regional de Huánuco	Satisfacción con respecto a la selección de los planes de negocio	10	10	10	10	24	
	Satisfacción con respecto a la implementación de PROCOMPITE	10	10	15	40		
	Satisfacción con respecto al acompañamiento en la implementación de PROCOMPITE	15	20	30	30		
	Monitoreo a la Sostenibilidad PROCOMPITE	60	40	50	20		
	<b>Promedio de Satisfacción del AEO</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>25</b>		

Fuente: Aplicación de instrumentos. Elaboración propia, basada en Encuestas.

El nivel de satisfacción de los AEOs de ambos Gobiernos Regionales es bastante bajo 26% y 10% en Lima y Huánuco respectivamente, este bajo nivel de satisfacción nos indica que no existe un nivel de participación y legitimidad de las asociaciones sobre PROCOMPITE.

De los hallazgos encontrados se verifica que el Gobierno Regional de Huánuco tiene un nivel de satisfacción que reportan los AEOs de 0 % en el acompañamiento y monitoreo de la sostenibilidad de los planes de negocio de PROCOMPITE, lo cual constituye una de las causas en esta región para que los planes de negocio no cuentan con la sostenibilidad adecuada, lo cual hace que los recursos transferidos a los AEOs de esta zona no impacten en mejorar el bienestar socio económico de dichas asociaciones.

**4.5 Examinar si la calidad de atención e interculturalidad que brinda el GR de Lima y Huánuco es adecuada a sus culturas y/o costumbres en marco de PROCOMPITE.**

Para evaluar si PROCOMPITE está tomado la adaptación e interculturalidad hemos establecido el % participación de la mujer y % de participación de socios quechua hablantes.

**Tabla N° 4.18 Calidad de atención e interculturalidad que brindan los Gobiernos Regionales de Lima y Huánuco a Mujeres y Quechua Hablantes**

AEO			% de socios				
			Presidente del AEO	Directorio / Junta Directiva del AEO	Socios del AEO	Colaboradores del AEO	Porcentaje por AEO de cada GR
AEO Gobierno Regional de Lima	Quechua Hablantes	Mujeres	0	20	10	10	10
		Varones	0	80	90	90	
	Participación de la Mujer		0	0	20	80	15
AEO Gobierno Regional de Huánuco	Quechua Hablantes	Mujeres	0	0	0	20	5
		Varones	0	0	100	80	
	Participación de la Mujer		15	10	30	30	10

Fuente: Aplicación de instrumentos. Elaboración propia, basada en Encuestas.

Del análisis realizado se evidencia que se tiene un bajo porcentaje de participación de quechua hablantes y mujeres, esto se hace aún más evidente con una nula participación de estos en cargos de los AEOs, esto determina que PROCOMPITE no está tomando en cuenta la interculturalidad de los lugares donde beneficia.

**4.6 Analizar la existencia de un plan de mejora de capacidades de los funcionarios que implementan el PROCOMPITE en los gobiernos regionales de Lima y Huánuco:**

**- Análisis de la Inversión en mejora de capacidades en los GR**

Según información de transparencia económica (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>), el GR de Lima destina, aproximadamente, 129 millones para pago de remuneraciones y para la capacitación de dicho personal solo invierte 440 mil soles, que viene hacer menos del 1% del pago remuneraciones. Esto indica que el GR no considera a la mejora de capacitados como una política estratégica dado que no le asignan recursos.

El GR de Huánuco destina 105 millones para el pago de remuneraciones; mientras que para la capacitación de dicho personal solo destina el 0.15% de dicho pago.

A continuación, se detalla la información en la que se basó el análisis:

**Tabla N° 4.19 análisis del pago de remuneración vs la inversión en desarrollo de capacitaciones**

<b>PERSONAL</b>	<b>GR HCO</b>	<b>GR LIMA</b>
Personal administrativo	45,000,000.00	80,213,156.00
Contrato administrativo de servicios	60,701,923.00	48,867,107.00
<b>Total, en pago de personal</b>	<b>105,701,923.00</b>	<b>129,080,263.00</b>

<b>PERSONAL</b>	<b>GR HCO</b>	<b>GR LIMA</b>
Servicio de capacitación y perfeccionamiento	163,800.00	440,916.00
<b>% en Gatos de capacitación vs Pago personal</b>	<b>0.15%</b>	<b>0.34%</b>

Fuente: Consulta Amigable año 2014

Analizando la información del 2017, la inversión en desarrollo de capacidades del personal que labora en el GR ha disminuido es así que en el GR de Lima se ha invertido 0.24% del total de pago de remuneraciones y en el GR de Huánuco se hizo una inversión de solo el 0.07%. Es decir, los GR siguen con una inversión baja en desarrollo capacidades, lo que se constituyen un factor importante para que Procompite no se implemente adecuadamente.

- **Análisis del plan de mejora de capacidades de los funcionarios del GR**

De la revisión de los legajos de los principales de funcionarios que implementan PROCOMPITE se ha evidenciado que no se cuenta con un plan de mejora de capacidades en las principales áreas de gestión necesarias para dichos funcionarios a continuación se presenta el detalle de dicha investigación.

**Tabla N° 4.20 Análisis de un plan de mejora de capacidades a funcionarios de los Gobiernos Regionales**

GR	Conocimientos y Habilidades de las áreas que inciden directamente en los procesos PROCOMPITE de los GR	% de funcionarios que mejoraran sus capacidades gracias al plan de mejora de capacidades					
		Unidad de Logística	Unidad de Presupuesto	Unidad de Inversión Pública	Gerencia de Desarrollo Económico	Promedio por Unidad y/o Gerencia	Promedio por Unidad en el Gobierno Regional
Gobierno Regional de Lima	Conocimientos en Abastecimientos	75	25	50	25	30	12.5
	Conocimientos en Presupuesto Publico	25	100	25	30		
	Conocimientos en Inversión Pública	50	10	100	80		
	Planeamiento Estratégico	10	10	10	10		
	Planes de Negocio	10	0	0	80		
	Estudios de Mercado	50	0	0	50		
Gobierno Regional De Huánuco	Conocimientos en Abastecimientos	75	25	50	25	15	
	Conocimientos en Presupuesto Publico	25	100	25	30		
	Conocimientos en Inversión Pública	50	10	100	80		
	Planeamiento Estratégico	10	10	10	10		
	Planes de Negocio	10	0	0	80		
	Estudios de Mercado	50	0	0	50		

**Fuente:** Aplicación de instrumentos. Elaboración propia, basado en encuestas.

Del análisis de los resultados se evidencia que casi no existen un plan de mejora de capacidades para los funcionarios; es así que en el gobierno regional de Huánuco solo se ha evidenciado un 15% de actividades de mejora de capacidades del total de las necesarias, este es un factor que hace que PROCOMPITE al no contar con funcionarios con capacidades adecuadas falle en su implementación.

#### **4.7 Analizar la existencia de planes de monitoreo y seguimiento a la implementación de los planes de negocio que implementan los AEOs seleccionados.**

De la revisión documentaria se ha encontrado que los gobiernos regionales no asignan recursos a actividades de monitoreo y seguimiento a los planes de negocio a implementarse a continuación se hace un análisis del porcentaje de monto asignado para monitoreo y seguimiento respecto al monto total asignado a PROCOMPITE.

**Tabla N° 4.21 Análisis de recursos asignados a monitoreo y seguimiento de planes de negocio PROCOMPITE**

<b>GR</b>	<b>% Monto con respecto al plan de negocio asignado para monitoreo y seguimiento</b>	<b>% funcionarios designados para monitoreo y seguimiento de la Gerencia de Desarrollo Económico</b>
GR de Lima	5	20
GR de Huánuco	2	0

**Fuente:** Aplicación de instrumentos, Elaboración propia, basado en el Portal de Transparencia Publica del Ministerio de Economía y Finanzas

Los Gobiernos regionales asignan recursos a los planes de negocios aproximadamente 10% de sus recursos en inversiones, pero al seguimiento y monitoreo de estos no le asignan ni siquiera el 0.05% del total; lo cual hace que los planes de negocio no tengan sostenibilidad en el tiempo y esto constituye una causa para el fracaso de la implementación de PROCOMPITE en la región Huánuco y una implementación deficiente en el gobierno regional de Lima.

## **CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

En el Estudio de los factores que estarían limitando la implementación de PROCOMPITE en las comunidades de Santiago de Huaros y Quilmana del GR de Lima y las comunidades de Pucayacu y Pucuchinche del GR de Huánuco; se concluye lo siguiente.

- 1) El MEF diseña Procompite, basado en el ciclo de inversiones de los proyectos de inversión pública, dado que Procompite tiene como objetivo la mejora de la competitividad de las cadenas productivas y el bienestar económico de la población donde interviene. Este diseño deficiente está generando que este no cumpla con sus principales objetivos y está convirtiéndose en un programa social asistencialista que brinda bienes y servicios de forma gratuita.
- 2) Existe un desgaste en la confianza de los beneficiarios hacia las intervenciones que realiza el Estado, esto no es ajeno a Procompite ya que cada vez más beneficiarios quedan insatisfechos con la intervención realizada.
- 3) Procompite presenta dos mecanismos de articulación: internos y externos. Actualmente solo se desarrolla la articulación interna dado que existe coordinación entre operadores del gobierno regional o local y los beneficiarios; las coordinaciones externas no existen o son bastante débiles, dado así que no existe coordinaciones con otros gobiernos regionales o locales, programas similares como Agroideas, sierra exportadora entre otros; menos aún existe coordinaciones con empresas privadas que podrían aportar a la implementación de Procompite.

4) Respecto a las capacidades organizacionales del gobierno regional y los AEO seleccionados.

El funcionamiento eficiente de una organización, su capacidad para lograr resultados requiere del funcionamiento alineado de cuatro elementos: Estructura, Procesos, Tecnología y Recursos Humanos.<sup>36</sup> La Estructura determina el proceso, la interacción y comunicación de los componentes; los procesos son una mezcla de acciones mediante los cuales se produce bienes y/o servicios según las especificaciones técnicas solicitadas por el cliente, la tecnología, brinda hardware y software necesario para la ejecución de los procesos, al estar el soporte tecnológico enfocado, produciendo bienes y/o servicios, contribuyendo al flujo de los procedimientos y cumplimiento de objetivos institucionales de la organización, los recursos humanos se refiere al conjunto de personas quienes tienen roles asignados de acuerdo a sus aptitudes y competencias orientadas a lograr los fines de la organización. El alineamiento de los objetivos, metas, procesos, tecnología y recursos humanos, es fundamental para que la organización cumpla sus propósitos. La complejidad de las actividades estará directamente relacionada a las aptitudes y competencias de quienes la ejecuten, apoyadas éstas en el soporte tecnológico de la organización.

Si la estructura es la que define los patrones de funcionamiento de la organización, alineada a la misión y visión, la insuficiente cobertura de cualquiera de sus elementos genera dificultad para lograr resultados. Por lo cual se concluye que uno de los factores contribuyentes al bajo desempeño de los gobiernos regionales y especialmente del GR de Huánuco, donde la implementación de PROCOMPITE ha sido deficiente.

Los gobiernos regionales tienen un bajo nivel de alineamiento de sus procesos a la implementación de PROCOMPITE, especialmente el GR de Huánuco, donde la implementación de PROCOMPITE ha sido deficiente concluyendo que este bajo nivel de alineamiento contribuye un factor limitante en la implementación de PROCOMPITE.

---

<sup>36</sup> Torres Hidalgo (2013)

La implementación de tecnología constituye uno de los factores importantes en el contexto actual, el porcentaje tan bajo de alineamiento a la tecnología en el Gobierno Regional de Huánuco estaría constituyendo uno de los factores limitantes para la implementación de PROCOMPITE en esta región.

Los Gobiernos Regionales no cuentan con recursos humanos adecuados que les permitan desarrollarse en el contexto actual, el porcentaje tan bajo de alineamiento al cumplimiento de los requisitos de Recursos Humanos en los Gobiernos Regionales estaría constituyendo uno de los factores del bajo desempeño de los gobiernos regionales y especialmente del GR de Huánuco, donde la implementación de PROCOMPITE ha sido deficiente.

De la información analizada en la tabla 4.10 se puede apreciar que los AEOs de los gobiernos regionales de Lima y Huánuco solo tienen un 41% y 4% de la organización dedicado a la implementación de PROCOMPITE, es decir no cuentan con capacidades organizacionales relacionadas a Estructura, Procesos, Tecnología y Recursos Humanos que sirvan de apoyo al éxito de los planes de negocio.

- 5) Respecto a las competencias, habilidades conocimientos de los funcionarios de los Gobiernos Regionales de Lima Y Huánuco.

De la investigación realizada se aprecia que los gobiernos regionales de Lima y Huánuco solo tienen un 51% y 28% de competencias alineadas a lograr la implementación exitosa de PROCOMPITE.

Este bajo nivel de competencia en el Gobierno Regional de Huánuco estaría conllevando a que cualquier esfuerzo para el desarrollo de capacidades no esté dando los resultados esperados dado que las competencias necesarias no han sido desarrolladas por los funcionarios; es necesario que los gobiernos regionales implementen un modelo de gestión basado en competencias que les permita lograr los objetivos institucionales; es mucho más eficiente la selección en base a estimulaciones y rasgos personales así como, enseñarles

el conocimiento y las habilidades que se necesitan para elaborar un trabajo específico.

- 6) Respecto a los procesos logísticos del gobierno regional y el nivel de servicio que se brinda a los AEOs seleccionados.

De la información analizada y las herramientas aplicadas se puede apreciar que el porcentaje de satisfacción en la adquisición de bienes y desarrollo de los servicios para la implementación de negocios PROCOMPITE es muy bajo 23 % en promedio, lo cual hace que los negocios no se lleguen a implementar dado que los bienes y servicios necesarios para estos son deficientes o no cumplen con la calidad requerida por el AEO, los Gobiernos Regionales deben mejorar sus procesos logísticos ya que estos constituyen la columna vertebral de la implementación de PROCOMPITE.

- 7) Respecto al nivel de participación y legitimidad de las asociaciones sobre la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva- PROCOMPITE y que valor les dan a los programas sociales.

De los hallazgos encontrados se verifica que el Gobierno Regional de Huánuco tiene un nivel de satisfacción que reportan los AEOs de 0 % en el acompañamiento y monitoreo de la sostenibilidad de los planes de negocio de PROCOMPITE, lo cual constituye una de las causas en esta región para que los planes de negocio no cuentan con la sostenibilidad adecuada, lo cual hace que los recursos transferidos a los AEOs de esta zona no impacten en mejorar el bienestar socio económico de dichas asociaciones.

Respecto a la calidad de atención e interculturalidad que brinda el GR de Lima y Huánuco es adecuada a sus culturas y/o costumbres en marco de PROCOMPITE.

- 8) Respecto a la existencia de un plan de mejora de capacidades de los funcionarios que implementan el PROCOMPITE en los gobiernos regionales de Lima y Huánuco.

Los gobiernos regionales y los AEOs no cuentan con planes de mejora de capacidades de funcionarios es así que en el gobierno regional de Huánuco

solo se ha evidenciado un 15% de actividades de mejora de capacidades del total de las necesarias, este es un factor que hace que PROCOMPITE al no contar con funcionarios con capacidades adecuadas falle en su implementación; más aún los AEOs no cuentan con planes de mejora.

## **5.2 Recomendaciones**

- 1) Un nuevo diseño de Procompite basado en la implementación de sus principales objetivos y tomando como ejes estratégicos como la innovación social y desarrollo de las cadenas productivas, permitirán una implementación exitosa de Procompite alejándose del asistencialismo en cual está cayendo para constituirse en una política sostenible a largo plazo.
- 2) Recuperar la confianza de los beneficiarios de Procompite debe ser uno de los principales objetivos en la implementación de Procompite, esta confianza se recupera, principalmente, cumpliendo lo requerido por los planes de negocio referido a los servicios y bienes a implementarse de la misma forma debe cumplirse los cronogramas de ejecución. Asimismo, el seguimiento y asistencia técnica permitirán recuperar la confianza de los beneficiarios.
- 3) El diseño de Procompite debe estar orientado a mejorar las coordinaciones externas; debe abarcar instituciones intersectoriales públicas, para mejorar la visión territorial de Procompite. Se debe tener en cuenta que el gobierno es uno de los más grandes compradores y podría ser un comprador potencial para los AEOs. Asimismo, la coordinación con empresas privadas permitiría a los AEOs a ampliar el mercado en el cual se desenvuelven. Por último, la coordinación con entidades que hacen labores similares a Procompite, permitiría mejorar su alcance en beneficio de los AEOs.
- 4) El Estado peruano ha iniciado un proceso de modernización de sus principales entidades, pero está todavía no ha llegado a los gobiernos regionales o locales, menos aún a los AEOs. Los Gobiernos regionales y locales deberían alinear su funcionamiento a 4 elementos: estructura, proceso, tecnología y recursos humanos.

- 5) Las intervenciones de Procompite, deben cambiar y/o mejorar la cultura organizacional de los AEOs.
- 6) Los procesos de selección de personal en los gobiernos regionales y locales deben estar alineadas a las competencias necesarias para la implementación de Procompite. Esto permitirá contar con personal al que se le pueda brindar capacitaciones a fin de mejorar la implementación del Procompite.
- 7) Los conocimientos acerca de los procesos logísticos en el sector público son bastante limitados según los hallazgos encontrados en la investigación, se debe acompañar un procedimiento de desarrollo de capacidades en gestión logística, cada vez que se realice un proceso de convocatoria de Procompite, dado que la Ley de Contrataciones que forma parte del proceso logístico tiene constantes cambios.
- 8) De la investigación realizada se evidencia que Procompite no cuenta con actividades de acompañamiento y monitoreo, por ello en cada convocatoria se debería incluir las actividades mencionadas dado que permitirían fortalecer las intervenciones, así como mejorar la imagen de Procompite.
- 9) La implementación de una política de mejora de capacidades es de una de las necesidades más urgentes de Procompite, este plan de mejora de capacidades debe estar encabezado por el órgano rector y tener como participantes a funcionarios de gobiernos regionales o locales y AEOs.

## **CAPÍTULO VI. - PROPUESTA**

### **6.1 Propuesta aplicativa**

Mejora de PROCOMPITE en sus procesos de implementación, monitoreo y seguimiento.

Objetivo General: optimizar el modelo que actualmente tiene PROCOMPITE poniendo especial énfasis en las fases de implementación, monitoreo y seguimiento.

La propuesta de optimización se enmarca en proponer un enfoque holístico en el que se pueda integrar tanto los procesos administrativos con los que cuenta el GR con las mejores prácticas para la implementación de los planes de negocio de los AEOs.

La propuesta pretende mejorar las capacidades organizacionales del GR, las cuales servirán de soporte para la implantación de los distintitos planes de negocio.

Las capacidades organizacionales del GR deben partir por mejorar 4 elementos básicos; estructura organizacional, procesos, tecnología y recursos humanos.

Como Parte de la estructura organizacional se propone que los GR deben definir una estructura de trabajo y un sistema de relaciones basado en un enfoque orientado a procesos en el cual permitirá romper las barreras administrativas que se presenta en un organización del tipo funcional, asimismo se propone que los GR terminada una convocatoria PROCOMPITE, debe establecer procesos de mejora continua y sistematización de lecciones aprendidas de tal forma que en base a la experiencia adquirida en cada una de las convocatorias se vaya afinando los procesos PROCOMPITE.

En cuanto a la tecnología se propone el desarrollo de capacidades en los funcionarios del GR y los AEOs basados en lograr un gobierno electrónico que tenga como finalidad implementar una plataforma tecnológica que brinde a los AEOs herramientas necesarias no solo para que las ventas estén enfocadas en su lugar de origen sino abarcar mercados nacionales como internacionales.

Con respecto a las competencias con las que deben contar los funcionarios del GR, se propone establecer un modelo de selección de personal basado en competencias, para ello se establecerá un diccionario de competencias el cual está conformado de la siguiente manera:

Propuestas de Competencias para los GR		Definición
1	E. Liderazgo de Equipo.	Es la capacidad del trabajador para influenciar a las personas que forman parte de un equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica comunicar la visión de la empresa como estrategia para alcanzar las metas, haciendo que sea un compromiso genuino.
2	B. Orientación de servicio al cliente	Se basa en los conocimientos de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el objetivo de mejorar sus expectativas y calidad de vida.
3	I. Iniciativa	Es la cualidad de adelantarse a los demás. Esta iniciativa es una cualidad de un ser humano que le permitirá realizar emprendimiento tales como proyectos, cumplimiento de metas, entre otros.
4	H. Experiencia técnica profesional y gerencial	Es saber enfrentar los retos teniendo como base los conocimientos técnicos, así como su experiencia gerencial.
5	C. Desarrollo de los demás.	Es la capacidad de delegar responsabilidad a fin de trabajar con los demás y proveer un acompañamiento para desarrollar sus propias capacidades.

Propuestas de Competencias para los GR		Definición
6	F. Pensamiento Estratégico	Habilidad para enfrentar velozmente los cambios del entorno que son las oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización que vendrían hacer las debilidades y fortalezas. Es lograr cambiar estos cambios y características para mejorar la ejecución de las actividades y planes concretos que permitan el desarrollo e innovación de la entidad y/o empresa.
7	D. Trabajo en equipo	Es la capacidad de realizar una tarea y establecer relaciones con sus compañeras a fin de que cada uno pueda mantener un nivel de articulación y coordinación para alcanzar las metas. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación por el resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.
8	A. Orientación al logro	Es la actitud y esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades encaminado a la consecución de metas o resulta específicos
9	G. Compromiso Organizacional.	Capacidad de la persona para poder identificarse con una empresa y/o entidad y así cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo establecido. Esto permitirá asumir responsabilidades que ayuden a mejorar los estándares de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

La presente propuesta plantea que los GR para su proceso de selección del personal, específicamente para el tema de PROCOMPITE utilice el diccionario de competencias mencionadas.

Respecto a los procesos logísticos de los GR y el nivel de servicio que se brinda a los AEOs seleccionados se propone establecer un conjunto de indicadores para evaluar el nivel de servicio del GR en lo que corresponde al proceso logístico de PROCOMPITE.

La eficacia de la una contratación pública está referida a brindarle a los usuarios lo que realmente necesitan (especificaciones técnicas adecuadas) y en el plazo adecuado, por lo cual se propone que para evaluar los niveles de servicio el GR luego de cada proceso de contratación debe verificar el cumplimiento del siguiente check list mencionado en la presente investigación (página 77).

Respecto a la existencia de un plan de mejora de capacidades de los funcionarios que implementa en los GR. Los GR pueden otorgarle a PROCOMPITE hasta el 10% de sus recursos orientado a inversiones, estos recursos están destinados solamente a la implementación de planes de negocio olvidándose del principal factor en cualquier proceso el cual es el recurso humano, es por ello que se propone que parte de los recursos destinados a la implementación de PROCOMPITE sean destinados a establecer un plan de mejora de capacidades en los funcionarios que implementan los procesos PROCOMPITE.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Manuel y otros

2016 Gestión Empresarial en tres organizaciones socio empresarial de pequeños productores de banano orgánico y de comercio justo del Valle de Chira, provincia de Sullana, región Piura.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6478>

BANCO CENTRAL DE RESERVA

2015 Informe Económico y Social región Huánuco, pp 12 al 15

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>

BRICEÑO León y Olga B. Ávila.

2014 De la participación comunitaria a la participación social: un enfoque de Ecosalud.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12231139001>

BOBADILLA Percy

2004 Bobadilla, Percy (2005). La Gerencia Social en el nuevo siglo: Una aproximación teórica. En: Debates de Sociología N°29. PUCP. Lima

<file:///C:/Users/zcervantes/Downloads/7023-Texto%20del%20art%C3%ADculo-27377-1-10-20130802.pdf>

CONSULTA AMIGABLE

2017 Consulta amigable. Consulta: 25 de noviembre de 2017.

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO PROVINCIAS

2016 Estudio Socioeconómico Provincias: Huánuco, Pachitea, Leoncio Prado, Marañón Y Puerto Rico. Consulta 26 de octubre de 2019

[http://zee.regionhuanuco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/Estudio\\_Socioecon%C3%B3mico.pdf](http://zee.regionhuanuco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/Estudio_Socioecon%C3%B3mico.pdf)

DÍAZ F, Arturo

2012 Blog de Arturo Díaz F. Entendiendo a tu Estado: Sistemas Funcionales y Administrativos. Consulta: julio 2017.

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortenciogua/2012/06/29/entendiendo-a-tu-estado-sistemas-funcionales-y-administrativos/>

ETXEBERRIA, JACKSON, Penny.

2012 Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion. OECD, París, 2012, p.1. Traducción libre.

<https://www.oecd.org/development/effectiveness/49652541.pdf>

INSTITUTO PARA LA CALIDAD - PUCP

2013 Gestión por procesos – Instituto para la calidad PUCP 2013

PENNY Jackson

2012 Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion. OECD, París, 2012, p.1. Traducción libre.

<https://www.oecd.org/development/effectiveness/49652541.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA

2017 Bases de datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática – INEI, consulta: junio 2017.

<https://www.inei.gob.pe/bases-de-datos/>

LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO

2017 Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. Consulta: julio 2017

<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>

2017 Porta del Sistema electrónico de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Consulta: octubre 2017.

<http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>.

MENACHO, Julio

2016 Cadenas Productivas Promisorias para la Seguridad Alimentaria e inclusión Económica en familias pobres rurales: Caso del Proyecto, Desarrollo Sostenible de Granos Andinos y Papas Nativas en Comunidades Rurales Altoandinas de la Región Ayacucho, implementado por CARE PERÚ 2009-2011.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7113>

MINISTERIO DE AGRICULTURA

2017 Ministerio de Agricultura, Anuario Estadístico 2014 – Gobierno Regional de Lima, 2014.

[http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2014/bemsa\\_abril14.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2014/bemsa_abril14.pdf)

SOLUCIONES SOCIALES

2019 Soluciones Sociales – respuestas innovadoras para los complejos escenarios actuales. Consulta: 20 de noviembre de 2019.

<http://www.solucionessociales.net/>

OFICINA NACIONAL DE GOBIERNO ELECTRÓNICO E INFORMÁTICA DE LA PCM

2016 ONGEI. Consulta: 25 de diciembre de 2016.

<http://www.ongei.gob.pe/docs/Tecperu.ppt>.

## ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

2016 Organización de las Naciones Unidas. Fin de la pobreza: porque es importante. Consulta: julio 2017.

[https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/1\\_Spanish\\_Why\\_it\\_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/1_Spanish_Why_it_Matters.pdf)

## OSCE

2017 OSCE - Checklist N° 5 - ¿Cómo evaluar la Eficacia de una contratación?, Aprobado con Resolución N° 002-2017-OSCE/DTN

<http://portal.osce.gob.pe/osce/checklists>

[http://portal.osce.gob.pe/revista\\_osce/156/detalle/04](http://portal.osce.gob.pe/revista_osce/156/detalle/04)

2018 Reglamento de la Ley de Contrataciones aprobado mediante el Decreto Supremo N° 344-2018-EF

[https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018\\_DL1444/DS%20344-2018-EF%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2030225.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018_DL1444/DS%20344-2018-EF%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2030225.pdf)

## ONLINE BROWSING PLATFORM (OBP)

2019 OBP. Consulta: 25 de noviembre de 2019.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>

## MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

2009 Plan Estratégico Regional del sector agrario de Lima, Gobierno Regional de Lima – MINAGRI

[https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/lima.pdf](https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/lima.pdf)

## PROCOMPITE

2018 PROCOMPITE "Apoyo a la Competitividad Productiva", Consulta: diciembre 2017 y febrero 2018

<http://procompite.produce.gob.pe/>

SPENCER, Lyle M. y Spencer, Signe.

1993 M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1993

[https://www.academia.edu/4602576/Gestion\\_por\\_Competicencias](https://www.academia.edu/4602576/Gestion_por_Competicencias)

TORRES HIDALGO, Carlos.

2013 Gestión del Clima Organizacional. Material de lectura del curso de Gestión del Potencial Humano, MGS PUCP, Lima, 2017.

DEMING William Edwards

2017 La calidad como filosofía de Gestión. Consulta: 25 diciembre de 2017

<https://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>



## ANEXO

- Anexo 1: Estructura del planteo metodológico de la tesis

Objetivo general de la investigación: Identificar los factores que limitan la implementación de PROCOMPITE en las comunidades de los GR seleccionados	FUENTES Y TÉCNICAS					
	Encuesta a los socios	Entrevista semiestructurada funcionarios del MEF	Entrevista abierta al Gerente de Desarrollo Económico	Entrevista abierta a la OPI	Entrevista abierta al presidente, tesorero o secretarios de cada asociación	Revisión Documental
<b>Variables</b>						
Participación de las asociaciones en la implementación de los procesos PROCOMPITE.	x				x	
Opinión acerca de cómo está interviniendo PROCOMPITE	x				x	
<b>Variables</b>						
Calidad de atención.	x		x		x	

Objetivo general de la investigación: Identificar los factores que limitan la implementación de PROCOMPITE en las comunidades de los GR seleccionados	FUENTES Y TÉCNICAS					
	Encuesta a los socios	Entrevista semiestructurada funcionarios del MEF	Entrevista abierta al Gerente de Desarrollo Económico	Entrevista abierta a la OPI	Entrevista abierta al presidente, tesorero o secretarios de cada asociación	Revisión Documental
Adaptación cultural del PROCOMPITE	x		x		x	
Condiciones de aceptabilidad en la atención que brinda a los beneficiarios.	x		x	x	x	
Comunicación adecuada	x		x		x	
Comunicación horizontal con los beneficiarios del PROCOMPITE	x		x		x	
<b>Variables</b>						
Capacidades organizacionales		x	x	x		

<b>Objetivo general de la investigación:</b> Identificar los factores que limitan la implementación de PROCOMPITE en las comunidades de los GR seleccionados	<b>FUENTES Y TÉCNICAS</b>					
	<b>Encuesta a los socios</b>	<b>Entrevista semiestructurada funcionarios del MEF</b>	<b>Entrevista abierta al Gerente de Desarrollo Económico</b>	<b>Entrevista abierta a la OPI</b>	<b>Entrevista abierta al presidente, tesorero o secretarios de cada asociación</b>	<b>Revisión Documental</b>
Presupuesto para seguimiento		x	x	x		x
Alianzas con otros programas		x	x			x
Conocimientos y habilidades sobre PROCOMPITE		x	x	x		
Programa de acompañamiento en implementación		x	x	x		

- **Anexo 2: Lista de Comunicados y Anexos que la UT de Procompite ha desarrollado:**

Estos documentos llegan a ser un soporte para las entidades que implementan el Procompite, que a continuación se mencionan:

- Comunicado N° 010 - PROCOMPITE: Modelo de planes de negocios en el marco de la Ley PROCOMPITE.
- Comunicado N° 009 - PROCOMPITE: Implementación del Nuevo Sistema de información SIPROCOMPITE.
- Comunicado N° 008 - PROCOMPITE: Guía Operativa para la Gestión e implementación del PROCOMPITE en los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.
- Comunicado N° 007 - PROCOMPITE: Proceso de gestión de iniciativas de negocio PROCOMPITE.
- Comunicado N° 004 - PROCOMPITE: Contenidos Mínimos del Estudio de Priorización de Zonas y Cadenas Productivas con Enfoque de Desarrollo territorial.
- Comunicado N° 003 - PROCOMPITE: Cumplimiento de la Ley PROCOMPITE y Reglamento Destino de Recursos PROCOMPITE.
- Comunicado N° 002 PROCOMPITE: Características de una iniciativa de negocio PROCOMPITE y condiciones básicas para el financiamiento del capital de trabajo.
- Comunicado N° 001 PROCOMPITE: Los documentos vigentes son la Ley 29337 y su Reglamento Aprobado con el DS 103 2012 EF.

Por otro lado, el 4 de enero del 2016 la UT de PROCOMPITE, aprobó la Guía Operativa en la cual forman parte 20 anexos, que ayudarán a los GR y GL a mejorar sus procesos de implementación de PROCOMPITE, entre los anexos se tiene:

- Anexo N° 1: Formato de Informe de sustento de la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad PROCOMPITE
- Anexo N° 2: Formato de Estudio de Priorización de Zonas y Cadenas Productivas
- Anexo N° 3: Formato Acuerdo de Consejo Concejo

- Anexo N° 4: Formato Autorización de un PROCOMIPTE
- Anexo N° 5: Formato Modelo de Bases de Concurso
- Anexo N° 6: Acta de Constitución de un Agente Económico Organizado
- Anexo N° 7: Ficha de Registro del Plan de Negocio.
- Anexo N° 8: Contenidos mínimos del plan de negocio.
- Anexo N° 9: Modelo de solicitud de Cofinanciamiento
- Anexo N° 10: Modelo de declaración Jurada de Cofinanciamiento
- Anexo N° 11: Protocolo de Evaluación de la propuesta productiva
- Anexo N° 12: Modelo de acta de aprobación de propuestas productivas
- Anexo N° 13: Modelo de Convenio entre el GR GL y el AEO
- Anexo N° 14: Acta de inicio de ejecución de la propuesta productiva.
- Anexo N° 15: Informes mensuales de ejecución
- Anexo N° 16: Modelo de Acta de entrega de bienes.
- Anexo N° 17: Acta de finalización de la ejecución de la propuesta productiva
- Anexo N° 18: Liquidación de la propuesta productiva
- Anexo N° 19: informe de cierre.
- Anexo N° 20: Seguimiento a la operación de las propuestas productivas.

Los 20 anexos mencionados pretenden sistematizar todo el procedimiento de la implementación de PROCOMPITE, siendo esta una guía de paso a paso para cada uno de los actores de PROCOMPITE es así que los gobiernos regionales y locales tendrán como guía lo distintos anexos para desarrollar documentos de gestión en cada una de las etapas de PROCOMPITE. Cabe indicar que estos 20 anexos forman parte de una Guía Operativa, la cual tiene por objetivo estandarizar los procesos de implementación de PROCOMPITE en todos los GR y GL.