

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la gestión del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento utilizando los tres componentes del enfoque de Valor Compartido: caso estudio “Convenio N° 038-2019-CUS/MMVY/PNVR” del Programa Nacional de Vivienda Rural Sumaq Wasi (Casa bonita) en el distrito de Pallpata, provincia de Espinar, Cusco

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

*Carlos Humberto Chavez Salazar*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

*Esmeralda Zea Rayme*

**Asesor:**

*Gerardo Manuel Castillo Guzman*

**Lima, 2023**

La tesis

**Análisis de la gestión del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento utilizando los tres componentes del enfoque de Valor Compartido: caso estudio “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” del Programa Nacional de Vivienda Rural Sumaq Wasi (Casa bonita) en el distrito de Pallpata, provincia de Espinar, Cusco**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Marta Lucia Tostes Vieira  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Gerardo Manuel Castillo Guzman  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Cinthya Giselle Arguedas Gourzong  
[Tercer Jurado]

## Informe de similitud

Yo, Gerardo Manuel Castillo Guzmán, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Análisis de la gestión del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento utilizando los tres componentes del enfoque de Valor Compartido: caso estudio “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” del Programa Nacional de Vivienda Rural Sumaq Wasi (Casa bonita) en el distrito de Pallpata, provincia de Espinar, Cusco., del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Esmeralda Zea Rayme y Carlos Humberto Chavez Salazar, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 4/7/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 4 de julio 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Gerardo Manuel Castillo Guzmán	
DNI: 07976242	
ORCID: 0000-0002-2854-5585	
Firma	

A mi padre, Carlos, quien con su esfuerzo y dedicación ha hecho posible que este sueño se cumpla. A mi madre, Karym, quien con su asertividad y amor me ha llenado de seguridad y carácter en mi vida. A mis hermanas, Sofía y María Fernanda, por todas las alegrías que me han dado a lo largo de este camino. Cajamarca, de donde me siento orgulloso de representar. A Dios, quien me ilumina y cuida por siempre.

**Carlos Chávez**

A Dios, por siempre estar conmigo y ser el pilar de mi vida. A mis padres, Rolando y Elisa, maestros admirables, que me brindaron las mejores enseñanzas de vida y son mi apoyo incondicional. A mis hermanos, Fico y Lida, por confiar en mí y brindarme su apoyo constante, de quienes estaré eternamente agradecida. A mi novio, Franchescoly, mi leal cómplice, por su constante motivación para cumplir mis más profundos anhelos. A mi tierra grauína que me vio nacer, mi principal fuente de inspiración para buscar el desarrollo social de mi país.

**Esmeralda Zea Rayme**



Expresamos nuestro mayor agradecimiento al profesor Gerardo Manuel Castillo Guzman, quien fue nuestro asesor en este proceso de titulación. Por compartir sus conocimientos, experiencia y ser una guía y apoyo constante durante todo este tiempo. Así mismo, agradecemos a todas las personas que participaron en este proceso contribuyendo en la generación de valor a través de sus conocimientos y experiencia.



## RESUMEN

La presente investigación analiza la pertinencia de la aplicación de marcos teóricos y operacionales provenientes del enfoque de valor compartido para contribuir en la mejora de la gestión pública; ello a través del estudio de caso del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) con los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (MHSW) realizado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) en el distrito de Pallpata, provincia de Espinar, Cusco. Para ello, la metodología usada en la investigación es de enfoque cualitativo con alcance descriptivo.

En primer lugar, se realizó la revisión de las bases conceptuales que posee el valor compartido desde los diferentes enfoques en los que se abordan los componentes que permiten su aplicación, y el estudio de casos prácticos realizados en el Perú. Seguidamente, se explica el contexto en el que se desarrolla el sujeto de estudio, haciendo hincapié en su historia y constitución, para luego desarrollar el proceso de intervención que realiza el PNVR con la intervención de la construcción de los MHSW. Finalmente, se realizó el trabajo de campo con la visita al distrito de Pallpata para conocer de cerca los MHSW, para luego realizar las encuestas a los beneficiarios del programa. Así mismo, se realizaron entrevistas individuales a expertos, colaboradores de programa y otros grupos de interés, con el fin de conocer sus perspectivas y experiencias con el PNVR.

Una vez realizada la revisión de literatura y el trabajo de campo, se concluyó la pertinencia de la aplicación de marcos teóricos y operacionales provenientes del enfoque de valor compartido para contribuir en la mejora de la gestión pública; ello a través del estudio de caso del PNVR con los MHSW. Esto se comprueba, ya que el PNVR cuenta con las características que permiten la aplicación del valor compartido para mejorar la propuesta de valor en el producto final: los MHSW. Esto principalmente por tres motivos: el sistema de costos puede ser adaptable a una cadena de valor que optimice el presupuesto asignado sin afectar la efectividad de los MHSW; se puede aplicar medidas que identifiquen y consideren los intereses, las opiniones y las necesidades de los beneficiarios a través de entrevistas o encuestas que faciliten al PNVR conocer de manera resumida lo que necesitan los beneficiarios; y, el trabajo más articulado con los clúster externos para generar oportunidades de mejorar y maximizar el trabajo en conjunto.

Palabras clave: Valor compartido, desarrollo rural, PNVR, MHSW

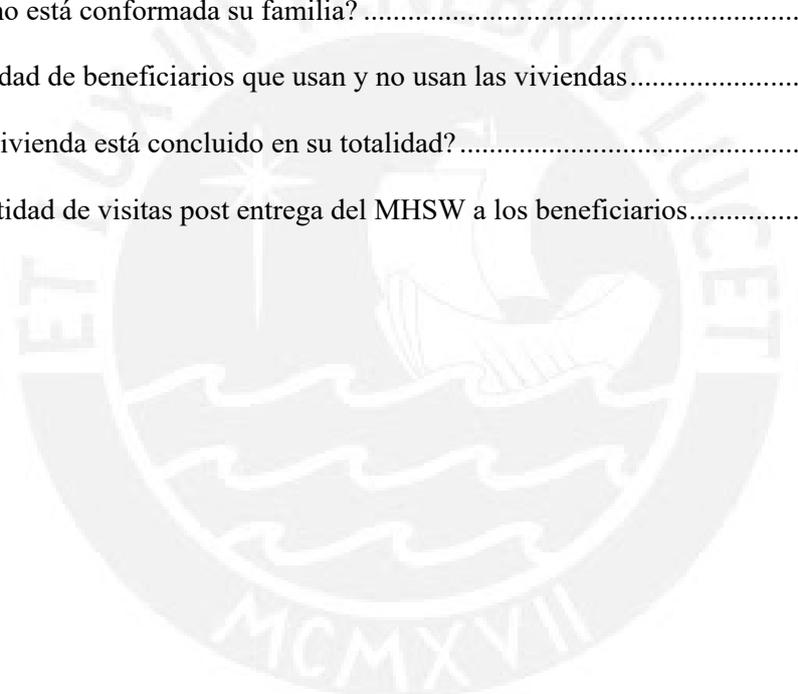
## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema de investigación.....	3
2. Preguntas de investigación.....	8
2.1. Pregunta general.....	8
2.2. Preguntas específicas .....	8
3. Objetivos de investigación.....	9
3.1. Objetivo General.....	9
3.2. Objetivos Específicos.....	9
4. Justificación .....	9
5. Estado de la cuestión.....	14
5.1. Antecedentes de los programas de desarrollo rural en el Perú.....	14
5.2. El Estado y los programas de desarrollo rural.....	17
5.3. Enfoques de los programas de desarrollo rural realizado por el Estado.....	19
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	27
1. Valor Compartido .....	27
1.1. Enfoque del valor compartido.....	29
1.2. Componentes del valor compartido.....	30
1.3. Estudios sobre valor compartido en el Perú.....	38
2. Marco analítico .....	42
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	48
1. Proyectos de desarrollo rural en la región Cusco.....	48
2. Descripción del sujeto de estudio: Programa Nacional de Vivienda Rural Sumaq Wasi .....	51
2.1. Caracterización de los procesos del Programa Nacional de Vivienda Rural: Módulo Habitacional Sumaq Wasi .....	56
3. Descripción del distrito de Pallpata.....	62

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
1. Planteamiento de la metodología .....	65
1.1. Alcance: exploratorio y descriptivo .....	65
1.2. Enfoque de la investigación: cualitativo .....	66
1.3. Estrategia general de investigación: estudio de caso.....	66
2. Técnicas de recolección de investigación .....	67
2.1. Expertos .....	67
2.2. Personal de PNVR Sumaq Wasi .....	68
2.3. Comunidad.....	69
3. Consideraciones éticas .....	72
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS .....	73
1. Redefinición de productos .....	73
2. Cadena de valor.....	76
3. Eslabonamiento externo.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
1. Conclusiones .....	85
2. Recomendaciones.....	87
REFERENCIAS .....	90
ANEXOS.....	101
ANEXO A: Matriz de consistencia y operacionalización.....	101
ANEXO B: Matriz de codificación .....	109
ANEXO C: Guía de entrevistas .....	111
ANEXO D: Matriz de encuestas .....	122
ANEXO E: Evidencia fotográfica de la primera visita de campo a las comunidades del distrito de Pallapata .....	127
ANEXO F: Evidencia fotográfica de la segunda visita de campo a las comunidades del distrito de Pallapata .....	128

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de seguimiento y monitoreo de la PCM del PMHF 2019-2021 .....	55
Tabla 2: Muestra de expertos .....	68
Tabla 3: Muestra del personal del “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” .....	68
Tabla 4: Relación de encuestados en los CC.PP de Kayrahuiri Y Japo Central .....	69
Tabla 5: Secuencia metodológica.....	71
Tabla 6: ¿En su casa quien es el jefe del hogar? .....	74
Tabla 7: ¿Cómo está conformada su familia? .....	74
Tabla 8: Cantidad de beneficiarios que usan y no usan las viviendas.....	75
Tabla 9: ¿La vivienda está concluido en su totalidad? .....	79
Tabla 10: Cantidad de visitas post entrega del MHSW a los beneficiarios.....	80



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos que componen el Valor Compartido propuestos por Crane, Palazzo, Spence y Matten .....	6
Figura 2: Componentes de Valor Compartido propuestos por Porter y Kramer .....	31
Figura 3: Módulos habitacionales “Sumaq Wasi”, Programa Nacional de Vivienda Rural, MVCS.....	57
Figura 4: Flujograma del ciclo del proyecto del PNVR Sumaq Wasi.....	62



## LISTA DE ABREVIATURAS

AGRORURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
APNOP	Asignaciones Presupuestales que no resultan en Productos
APP	Área de Planeamiento y Presupuesto del Programa Nacional de Vivienda Rural
CAPNE	Comité de Asignación de Personal del Núcleo Ejecutor del Programa Nacional de Vivienda Rural
CCPP	Centro Poblado
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuario
CENEPRED	Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres
CTAP	Comité Territorial de Aprobación de Proyectos de las Unidades Territoriales del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
DEPNVR	Dirección Ejecutiva del Programa Nacional de Vivienda Rural
DGER	Dirección de Electrificación Rural del Ministerio de Energía y Minas
DGSE	Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
GRRR	Gobiernos Regionales
GLL	Gobiernos Locales
INDECI	Instituto Nacional de Defensa Civil
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
JUT	Jefe de la Unidad Territorial
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
MEM	Ministerio de Energía y Minas
MEET	Módulo de Elaboración de Expedientes Técnicos
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINSA	Ministerio de Salud

MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riesgo
SINAGERD	Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
PNVR	Programa Nacional de Vivienda Rural
MHSW	Módulos Habitacionales Sumaq Wasi



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la pertinencia de la incorporación de los componentes del enfoque de valor compartido en el diseño e implementación de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (casa bonita) del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR), caso de estudio: “Convenio N.E. N.º 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” en el distrito de Pallpata, provincia de Espinar, Cusco. La investigación nace de la necesidad de comprender al sector rural desde la gestión social. Si bien las entidades públicas no tienen como fin principal generar utilidades, estos organismos deben garantizar el desarrollo social, económico y político del país, a través de mecanismos que permitan el desarrollo pertinente, eficiente, eficaz y sostenible de los programas que implementa. Por ello, la importancia de introducir un enfoque proveniente de las ciencias de la gestión.

Para ello, en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema de investigación, así como las preguntas y objetivos de estudio. Así como, se explican los conceptos teóricos y contextuales del objeto de estudio y se profundiza en los programas de desarrollo rural, con el fin de conocer los propósitos que estos tienen y en qué rubros abarca la mayoría de sus esfuerzos.

En el segundo capítulo se describe y explica las bases conceptuales que posee el valor compartido desde los diferentes enfoques en los que se abordan, los componentes que permiten su aplicación, y el estudio de casos prácticos realizados en el Perú.

Para el tercer capítulo, se describe el marco contextual en el que se desarrollan los programas sociales. Para esto, se abordan alguno de los programas específicamente ejecutados en la región del Cusco, lugar donde se centra el estudio de investigación, para entender el desarrollo de estos y analizar la interacción de los principales actores al describir sus roles, características e importancia de cada uno.

En el cuarto capítulo, se detalla el diseño metodológico de la investigación en el que se presenta el enfoque, el alcance y la estrategia de la investigación, y se da a conocer a los actores importantes para el objeto de estudio, para luego exponer la información que es necesaria obtener de cada uno de estos, bajo la presentación de las herramientas usadas para la recolección y análisis de la información.

Para el quinto capítulo se presentan los hallazgos derivados del trabajo de campo, el cual es analizada y contrasta con las fuentes académicas consultadas previamente. Para ello, se utiliza la información recolectada de las encuestas y entrevistas realizadas de acuerdo a cada una de sus variables.

Finalmente, se presenta las conclusiones de la presente investigación, los cuales están explicados según cada uno de los objetivos planteados en la investigación. También, se incluyen las recomendaciones que la investigación propone para contribuir en la mejorar del PNVR, a partir de la aplicación de los componentes del enfoque de valor compartido.



## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación evalúa la pertinencia de la aplicación de marcos teóricos y operacionales provenientes del enfoque de valor compartido para analizar y contribuir en la mejora de la gestión pública; ello a través del estudio de caso del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) con los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (MHSW) realizado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) y el Gobierno Central en la provincia de Espinar, región Cusco. Por ello, se presentará, en primer lugar, el planteamiento del problema, el cual se centra en describir el contexto en el que se desarrollan los programas de desarrollo rural en el Perú, para luego explicar cómo el enfoque de valor compartido podría mejorar el desarrollo de los programas rurales en el país. En segundo lugar, se explicará la justificación de la presente investigación y, finalmente, se presentarán los objetivos de la investigación, orientados en construir un marco analítico sobre los determinantes del enfoque de valor compartido y comprender el contexto en que se desarrollan los programas de desarrollo rural en el Perú.

### **1. Planteamiento del problema de investigación**

En el presente subcapítulo se realiza una aproximación al problema de investigación. Para ello, se inicia conociendo el contexto en el que se desarrollan los programas de desarrollo rural en el Perú, para luego entender el impacto que tiene las políticas públicas en el desarrollo social y económico. Posteriormente, se examinan algunos conceptos del valor compartido, los elementos que posee y su importancia en los proyectos sociales realizados por diversas organizaciones del sector público y privado.

En el Perú “las áreas rurales representan la tercera parte de la población nacional y económica activa del país. Población que (ya presentaba) altos niveles de exclusión, pobreza (75%) y pobreza extrema (50%)” (Lozada, 2008, p. 109). En ese sentido, durante los últimos años, la situación económica en las poblaciones rurales del país, se vieron afectadas por la disminución de la demanda y los precios de los productos agrícolas, lo que resultó en la pérdida de empleos y un empeoramiento de las condiciones de pobreza para la población (Huincho & Sinche, 2021). Esta contracción económica que afectó en mayor medida a las zonas altoandinas del país, vino acompañado de otros factores que incrementaron la situación de pobreza de las familias rurales, uno de estos factores son las bajas temperaturas que enfrenta la sierra peruana durante la estación de invierno.

Este fenómeno climatológico se explica debido a que, en las zonas altoandinas del país, las temperaturas mínimas llegan hasta por debajo de cero grados, lo cual genera que la

supervivencia de los habitantes esté en riesgo (Gutiérrez, 2021). Pues, estas bajas temperaturas, se caracterizan por lo siguiente:

La presencia de heladas y friajes, las cuales son más frecuentes e intensas mientras más se aproxime la estación de invierno, generando año a año efectos negativos en la población, por un lado, la afectación a la salud de las personas, y en el peor de los casos la pérdida de vidas (Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres [CENEPRED], 2021, p. 5).

Este escenario es una de las principales causas de las Infección Respiratoria Aguda (IRA), el cual es un problema de salud que impacta en mayor medida a los niños menores de cinco años, y a los adultos mayores, es por ello que las enfermedades relacionadas a problemas respiratorias en las zonas altoandinas afectan la mortalidad infantil de manera constante (Samamé, 2018).

Del mismo modo, estas enfermedades se agraban por las condiciones que poseen los pobladores de la vivienda, ya que cuentan con una infraestructura precaria que no permite atenuar los impactos de la helada y friaje en el interior de sus viviendas (Abanto & Montenegro, 2016). Sumado a ello, se sabe que en las poblaciones rurales del Perú se evidencia la falta de acceso a servicios básicos como educación y salud, entre otros, ya que existe un abandono de estas comunidades por parte del gobierno y de las autoridades para impulsar el desarrollo y mejorar sus condiciones de vida (Abregu, 2017). Todas estas aristas explican en parte que la pobreza en el país sea un problema recurrente.

En ese sentido, para abordar esta problemática se “necesitan políticas específicas que atiendan las características peculiares de los grupos poblacionales que residen en esta zona de tal manera que puedan aprovechar las ventajas de una estabilidad macroeconómica y un crecimiento económico sostenido” (Escobal & Valdivia, 2004, p. 1). Para obtener un crecimiento económico sostenible es necesario invertir en programas de desarrollo rural desde una perspectiva integral en el que se considere la participación de las comunidades. Programas que permitan el desarrollo social de las comunidades desde el acceso a servicios básicos como agua, luz, saneamiento, producción agrícola, sistemas de riego sostenibles, infraestructura productiva, caminos que conecten con mercados regionales y nacionales.

Por otro lado, entender el desarrollo rural como el medio por el cual una determinada población obtiene crecimiento económico, es una conceptualización limitada. Esto debido a que, el desarrollo no solo implica el crecimiento económico, sino también a la mejora integral de las

condiciones de vida de toda la población, entendida como la igualdad de oportunidad, gobernanza eficiente y trato justo (Abregu, 2017). Por ello, el desarrollo rural:

implica un conocimiento de la forma cómo está organizada y se reproduce la sociedad rural, un análisis de las articulaciones económicas, sociales y políticas en el interior de esta sociedad rural y sus vinculaciones con la sociedad nacional y global. El rol que cumple el Estado y las instituciones civiles (Lozada, , 2008, p. 110).

Es decir, para lograr obtener desarrollo rural con calidad de vida, igualdad de oportunidades y trabajo justo, es necesario partir de la vinculación entre la sociedad rural con la sociedad nacional y global. Es así que, la transformación social, productiva e institucional son procesos del desarrollo rural que buscan mejorar la sostenibilidad y calidad de vida de toda la población, especialmente de aquellas poblaciones ubicadas en las zonas altoandinas del país, por el estado de situación de pobreza o pobreza extrema en el que viven (Trivelli, Revesz & Escobal, 2009).

Con ello, se plantea la articulación de los sectores económicos, sociales y políticos con el fin de obtener un análisis más profundo de las poblaciones rurales y plantear políticas que se relacione a su realidad social. En relación con la problemática antes mencionada, es importante realizar un análisis profundo de las zonas rurales afectadas por las heladas y el friaje para plantear políticas que se relacionen a sus problemáticas y lograr calidad de vida que respondan a sus necesidades y se vinculen con la sociedad rural.

En ese sentido el enfoque de valor compartido se centra en conocer y desarrollar el progreso económico y social, tanto para las organizaciones como para las comunidades influenciadas por esta, ya que esto genera que los resultados de los programas sociales tengan un mejor resultado al lograr beneficio económicos y sociales en sus beneficiarios.

Si bien, dicho enfoque se define por políticas y prácticas que buscan mejorar el nivel competitivo de una organización a la vez de la situación económica y social en las poblaciones donde esta opera (Porter & Kramer, 2011), la creación de valor compartido se centra en conocer y desarrollar el progreso económico y social, a partir de la conexión y articulación entre una organización y las poblaciones influenciadas. Entonces, para “lograr esta conexión social y económica las organizaciones deben aplicar el enfoque de valor compartido dentro de sus estrategias de proyectos sociales” (Porter & Kramer, 2011, p. 12).

Así mismo, así como se evalúan las necesidades de una comunidad para generar beneficios sociales y económicos, es necesario también evaluar de la misma manera las necesidades e intereses que tiene la organización a cargo de los programas sociales; es decir, los intereses y las necesidades que tiene el Estado, a través de los objetivos establecidos por los diferentes órganos del Poder Ejecutivo, para lograr generar resultados económicos y sociales. Esto con el fin de lograr el compromiso de la organización y la distinción de estilo al momento de ejecutar los programas sociales. Partir de las necesidades y las capacidades de la organización es el primer paso para incorporar y generar valor compartido a través de programas sociales, generando ventajas competitivas en el sector (Morales, Gonzales & Parra, 2013).

**Figura 1: Elementos que componen el Valor Compartido propuestos por Crane, Palazzo, Spence y Matten**



Parte de las herramientas que posee el valor compartido son sus elementos, los cuales fueron divididos en seis por los autores Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014), con el fin de simplificar los componentes propuestos por Porter y Kramer (ver Figura 1). Según estos autores, el primer elemento y uno de los más importantes del valor compartido es la delimitación de objetivos sociales claros y medibles. Esto hace referencia a que cada propósito que se establezca debe cumplir en tener como requisito: la objetividad. La objetividad sirve para evitar la ambigüedad, y con ellos poder generar metas cuantificables a fin de obtener una guía de alcance de efectividad del proyecto con enfoque (Crane et al., 2014). Para los autores en cuestión, conocer la realidad económica y social de las localidades donde una organización desarrolla un programa social, es un factor importante para poder determinar objetivos claros y medibles. Esto debido a que, si el objetivo está bien delimitado, el resultado será el proyectado; por ende, los beneficios

que la organización ofrezca a las comunidades serán acorde a las necesidades sociales y económicas que estas posean.

El segundo elemento del valor compartido es el establecimiento de estándares de desempeño, los cuales son de utilidad para medir los resultados que va alcanzando el programa en su proceso de ejecución. Así mismo, estos estándares permiten realizar ajustes al proyecto en caso este lo amerite (Crane et al., 2014). Según Paris y Viltard (2017), el tener indicadores de desempeño en este tipo de proyectos ayudan a analizar cómo se puede aprovechar las oportunidades de mejora y de esta forma, demostrar a los grupos de interés, en especial a los beneficiarios, la preocupación por cumplir con las soluciones a las necesidades que ellos poseen. Del mismo modo, estos indicadores ayudan a las organizaciones a proyectar sus gastos y costos en relación a obtener cambios de satisfacción y aprobación social por parte de la comunidad en cuestión.

El tercer elemento es la definición de periodos para el cumplimiento de los estándares, el cual está relacionado con el primer y segundo elementos. Esto debido a que es vital trazar límites de tiempos para el cumplimiento de objetivos con el fin de que los estándares vayan evaluando su efectividad de forma gradual (Crane et al., 2014). En ese sentido, Porter y Kramer (2011) consideran el cumplimiento como un factor de fundamental importancia al momento de crear valor compartido y lo relacionan con la temporalidad en la que se tiene que cumplir determinados objetivos. Así mismo, los autores exponen que, si no se cumple con los tiempos delimitados, esto se refleja de manera negativa en la economía de las organizaciones y con ellos, los beneficios que se buscaba brindar a las comunidades serían retrasados. Por ello, el valor social pospuesto es la causante de crear incomodidad e incredulidad en las comunidades en relación con las propuestas inicialmente ofrecidas por la organización (Kramer & Pfitzer, 2016).

El cuarto y último componente del enfoque de valor compartido es la implementación de sistemas universales de informes de desempeño. Este elemento nace con el fin de exponer y evaluar los resultados de un proyecto con enfoque de *valor compartido*, por lo que es recomendable homologar la estructura de los informes a presentar (Crane et al., 2014). Estos informes van dirigidos tanto a la alta dirección de las organizaciones como a la comunidad beneficiaria. Por ello, es importante que el lenguaje que se use permita el entendimiento sea legible y claro de los resultados del proyecto. Esto permite que se evita malas interpretaciones y se cree un vínculo más cercano entre la organización y la comunidad fomentando un lazo de empatía y trabajo conjunto que permite crear valor social.

Es importante resaltar que a pesar de que son 4 los elementos que se resaltan en la (Figura 1), Paris y Viltard (2017) remarcan también la importancia de considerar si la comunidad donde

se realiza el programa social cuenta con recursos e industrias relacionadas para lograr la promoción del desarrollo de proveedores locales, así como la creación de clústeres locales con miras a aumentar la competitividad y tener en cuenta la demanda por la que pase la localidad. Es decir, considerar si la comunidad beneficiaria posee herramientas que le permitan desarrollarse como proveedores locales durante el programa social y evaluar si sus principales necesidades e intereses van relacionados a los objetivos del programa.

Este también puede ser considerado un elemento importante y complementario a lo ya presentado (ver Figura 1) relacionado al trabajo colectivo que puede existir entre la organización que realiza los proyectos sociales y la comunidad beneficiaria, dado que las organizaciones pueden contar con las herramientas que los pobladores locales necesitan. Esto permitiría la generación de oportunidades laborales para los habitantes de la comunidad y el desarrollo económico y social. Con ello, se aumentan los proyectos sociales y las que estos brindan durante su ejecución, por ello este proceso es denominado como apoyo recíproco-colectivo (Porter & Kramer, 2011).

## **2. Preguntas de investigación**

En cuanto a las preguntas de investigación se formulan las siguientes:

### **2.1. Pregunta general**

La pregunta general que se planteó para la investigación, es la siguiente: De qué manera se evalúa la pertinencia de la incorporación de los componentes del enfoque de valor compartido en el diseño e implementación de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (casa bonita) del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR), caso de estudio: “Convenio N.E. N.º 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” en el distrito de Pallpata, provincia de Espinar, Cusco.

### **2.2. Preguntas específicas**

Las preguntas específicas están relacionadas con los 3 componentes definido por los autores Porter y Kramer (2011), en base a los cuales se formula la presente investigación.

- ¿En qué medida el PNVR ha incluido las necesidades, intereses y opiniones de la población objetivo en la redefinición de los productos y servicios que ofrece?
- ¿Qué características posee la cadena de valor de la construcción de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi del PNVR?
- ¿Qué cualidades poseen los clusters (eslabonamientos) externos que permiten una mejor ejecución de la construcción de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi al trabajar de manera articulada en la fase técnica del programa?

### **3. Objetivos de investigación**

Para continuar con el desarrollo de la investigación, se determinó un objetivo general y tres objetivos específicos.

#### **3.1. Objetivo General**

El objetivo general es evaluar la pertinencia de la incorporación de los componentes del enfoque de valor compartido en el diseño e implementación de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (casa bonita) del PNVR. Caso estudio “Convenio N.º 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” en el distrito de Pallpata, provincia de Espinar, Cusco.

Adicionalmente, se plantean un objetivo contextual:

- Comprender el entorno de los programas de desarrollo rural realizado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento en el PNVR, prestando atención en las dinámicas sociales, económicas, en el marco regulatorio relevantes de la construcción de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (Casa bonita).

#### **3.2. Objetivos Específicos**

En cuanto a los objetivos específicos, estos son tres objetivos de investigación:

- Determinar la inclusión de las necesidades, los intereses y las opiniones de la población objetivo del PNVR en la redefinición de los productos y servicios que ofrece.
- Analizar la cadena de valor de la construcción de las Módulos Habitacionales Sumaq Wasi en los centros poblados del distrito de Pallapata, provincia Espinar.
- Describir y analizar los clusters (eslabonamientos) externos que mejoran la ejecución de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi del PNVR.

### **4. Justificación**

La presente investigación procura un mejor entendimiento sobre el concepto de valor compartido y expande su aplicación a la gestión de programas y políticas del sector público. Para ello analiza la incorporación de los componentes de este enfoque en los programas de desarrollo rural que se viene realizando actualmente en el marco del Plan Multisectorial ante Heladas y Friaje, específicamente en el PNVR. La relevancia de abordar la gestión pública – en este caso, en ejes del desarrollo rural– desde enfoques y herramientas provenientes de la gestión empresarial, radica en que, si bien los organismos públicos no tienen como fin último el generar utilidades, estos organismos sí debería garantizar el desarrollo social, económico y político del país, a través de mecanismos que permitan el diseño y la implementación pertinente, eficiente,

eficaz y sostenible de sus políticas y programas. Es por ello, la importancia de introducir enfoques provenientes de las ciencias de la gestión empresarial, como es el caso del valor compartido.

En ese sentido, “la existencia de programas sociales obedece al objetivo del Estado de reducir el déficit de bienestar de las personas más pobres del país. Por ello, cumplen (...) un papel fundamental como estrategia de alivio de la pobreza y redistribución del gasto social” (Monge, Vásquez & Winkelried, 2020, p. 9). Es decir, los programas sociales cumplen el rol principal de contribuir en el bienestar de la población a través del uso eficiente del presupuesto público. No obstante, el descontento de la población cuestiona la calidad del gasto público y los bienes y servicios que este financia, ya que lograr una mayor eficiencia en el gasto público requiere la adecuada priorización de las acciones y una asignación eficiente de los recursos (Shack, 2006), como la asignación de presupuesto de acuerdo al diagnóstico y las necesidades de la población, la maximización de los resultados según el adecuado uso del presupuesto público o la distribución equitativa entre los diferentes sectores que conforman el Estado. Es por esto, que se considera que “uno de los principales signos de deterioro de la administración del Estado Peruano no se grafica en la ausencia de recursos sino en la deficiente ejecución del gasto público” (Mercado, 2019, p.103), pues en contextos donde los programas sociales intervienen, estos no alcanzan los estándares adecuados tanto en la cantidad de recursos destinados, la calidad del programa como en la cantidad de beneficiarios que este debería abarcar, lo cual genera la ineficiencia del gasto público y el retraso del desarrollo social.

Por ello, la importancia de la creación de políticas públicas que genere valor social a mayor escala, que influyan en los gobiernos nacionales para que estas se puedan modificar y llevar cabo programas que obtengan mayor alcance que aquellas organizaciones sin fines de lucro o una empresa privada (Beaumont, 2016). Para ello, una solución alterna a los bajos resultados y la inadecuada distribución de la riqueza del país es el valor compartido, ya que muchas veces las políticas gubernamentales y las leyes no asumen plenamente la responsabilidad y el compromiso que los gobiernos tienen con el desarrollo económico y social de sus países, por lo que el concepto de valor compartido busca generar beneficios económicos y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo social (Díaz & Castaño, 2013), y los programas sociales son una propuesta eficaz que desarrolla el bienestar para las poblaciones más necesitadas del país.

El enfoque del valor compartido consiste en encontrar y expandir los vínculos entre el proceso económico y social. En ese sentido, el concepto del valor compartido es consciente que el desarrollo social y económico del país no solo debe ser medida bajo las leyes económicas convencionales, sino también por las necesidades sociales (Porter & Kramer, 2011). Esto a través de tres componentes que posee el enfoque: la redefinición de productos y servicios, la redefinición

de la cadena de valor y la construcción de eslabonamiento de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la organización.

Es importante enmarcar que la investigación se ha centrado en analizar el sujeto de estudio en base a lo estipulado por los tres componentes de Porter y Kramer por encima de otros autores. Esto se debe principalmente a que los elementos de Porter y Kramer incluyen de manera integral a los componentes y elementos de los demás autores que abordan el tema del valor compartido. Esto se puede evidenciar partiendo desde el caso del primer componente planteado por Porter y Kramer: Definición de las necesidades, este componente incluye a componentes de otros autores como lo son la delimitación de objetivos que expone Crane, Palazo, Spence y Matten. Por otro lado, la redefinición de la cadena de valor va de la mano con lo expuesto en los componentes que hablan de desempeño y de definición de periodos. Por último, es eslabonamiento mediante clusters locales se relaciona con elementos como la implementación de sistemas universales. En otras palabras, la investigación demanda basarse en elementos que se adaptan de mejor manera al caso de estudio, por lo que los componentes brindados por Porter y Kramer encajan de mejor manera que los componentes que abordan otros autores, para este caso en específico.

Así mismo, una de las cuestiones que plantea el valor compartido es cómo se puede “utilizar las estrategias para encontrar soluciones a los problemas sociales que, si son acertados, avanzarán simultáneamente sus intereses económicos” (Díaz & Castaño, 2013, pg. 83), es decir, la manera en que el valor compartido se convierte en una herramienta que permita mejorar la intervención de los programas sociales, más allá de ser un enfoque creado bajo el enfoque de mejora de la competitividad de las empresas. Pues, la creación de valor compartido se enfoca en “identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Díaz & Castaño, 2013, pg. 83).

En ese sentido, Moore (como se cita en Beaumont, 2016) señala lo siguiente:

No importa si la organización es pública o privada o si tiene o no fines de lucro, lo importante es que su estrategia se dirija explícitamente a crear valor social; es decir, a dar respuesta a necesidades sociales o, lo que es igual, a cumplir objetivos socialmente deseables (p. 14).

Un ejemplo de ello es el análisis de la incorporación del valor compartido en el PNVR que se viene desarrollando en las zonas altoandinas del país. Esto en respuesta a que, el Perú enfrenta los efectos que ocasiona las heladas y el friaje años tras año, donde las poblaciones más

vulnerables a las bajas temperaturas son aquellas ubicados en las zonas altoandinas, ya que no cuentan con las herramientas necesarias para enfrentar los impactos climáticos.

Bajo este contexto, las bajas temperaturas que ocurren en diversas regiones del Perú ocasionan graves consecuencias en las poblaciones más vulnerables. De acuerdo al Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria, los departamentos afectados por las heladas son los siguientes:

Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Huancavelica, Cusco, Lima, Junín, Moquegua, Pasco, Puno y Tacna; mientras que en el caso del friaje las ocurrencias se dan en los departamentos de Amazonas, Cusco, Huánuco, Loreto, Madre de Dios Junín, Pasco, San Martín, Puno y Ucayali (Perea, 2018, p. 3).

En las regiones mencionadas, tanto el friaje como la helada influyen en las enfermedades relacionadas a problemas respiratorias agudas, en la mortalidad infantil y de ancianos, así como la seguridad alimentaria de los pobladores. También, ocasiona que tanto la infraestructura y los servicios básicos se vean afectados (Apoyo Consultoría, 2020) debido a la presencia de prolongadas nevadas y granizadas. Sumado a lo anterior, la problemática se intensifica por la “condición social (pobres y extrema pobreza), edad (niños, niñas y adultos mayores), estado nutricional (anemia y DCI) y/o ubicación geográfica de la población más expuesta a estos fenómenos ... donde existe poca presencia del Estado” (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2020b, p. 6).

Así mismo, en la sierra sur del Perú, la vivienda de los pobladores del sector rural es básicas y no cuentan con condiciones adecuadas para garantizar su correcto comportamiento térmico que permita la comodidad de los habitantes. También se sabe que las personas que viven en las zonas altoandinas tienen las viviendas ubicadas en diferentes espacios a nivel geográfico, lo cual genera que las personas vivan aisladas por estar lejos el uno del otro (Caminada & Rosales, 2015). Además, al encontrarse alejados de las poblaciones urbanas no cuentan con rápido acceso a centros médicos, farmacias, centros policiales entre otros. Bajo esta incertidumbre, la presencia del Estado es fundamental para generar programas de desarrollo rural que brinden las herramientas necesarias para hacer frente al fenómeno meteorológico.

En ese sentido, desde inicios del año 2012 se elaboró y aprobó la ejecución del Plan Multisectorial ante Heladas y Friaje (PMHF) mediante la Resolución Suprema N° 092-2012-PCM. Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados por el Estado, las consecuencias que se viven a causa de las heladas y el friaje persisten y se traducen en muertes por neumonía, cultivos que se

ven afectados años a año y viviendas destruidas (Samamé, 2018). Esto debido a que, los sectores de intervención mostraban su desarticulación en los territorios, con ello la aprobación social de los pobladores de la zona se debilitaba, y los presupuestos asignados al Plan anual eran precarios y volátiles (PCM, 2020a).

La aprobación social en un programa social es el primer paso de gestión que deben cumplir las organizaciones para empezar su ejecución. Es así como para “obtener la llamada «licencia social» [es necesario] la adopción voluntaria de instrumentos internacionales de responsabilidad social ... dentro de sus gestiones, de forma articulada con las operaciones y de manera voluntaria” (Eckhardt, Gironda, Lugo, Oyola, & Uzcátegui, 2009, p. 18). Es decir, para tener la aprobación social, las organizaciones deben empezar a realizar Responsabilidad Social para desarrollar proyectos o programas sociales con el fin de involucrarse con el desarrollo local.

Los programas sociales realizados deben ser efectivos y beneficiosas para las comunidades involucradas, ya que esto permite que la relación entre la comunidad y la empresa sea positiva y sostenible. Por ello, si el PNVR incorpora el enfoque de valor compartido, podrá mejorar su relación en el ecosistema social y fomentar el desarrollo de los territorios en los que participa (Kramer & Pfitzer, 2016).

El término ecosistema hace referencia a las condiciones sociales, económicas, geográficas y políticas en las cuales se encuentra la comunidad en donde la organización desea realizar su programa social. Un aspecto importante que se rescata del valor compartido es que toma en cuenta los intereses de las comunidades para contribuir en las condiciones sociales en las que viven. De lo contrario, las intervenciones y los programas sociales pueden generar gastos superfluos para el Estado y para las propias organizaciones locales (Morales et al., 2013). Por tal motivo, la adopción del valor compartido posibilita que se visibilicen nuevas estrategias que contribuyen en la innovación, el crecimiento y, con ello, mayor beneficio para las comunidades en las que operan.

En síntesis, se entiende que el valor compartido, más allá de ser una herramienta de la gestión privada, posee componentes y elementos que son adaptables a los programas sociales de la gestión pública para lograr mejores resultados. Por ello, la gestión pública, que desarrolla programas sociales en el sector rural del Perú, se basa en “combinar los aspectos técnicos con los financieros, sociales y políticos; y esto exige asociatividad para articular esfuerzos y formar alianzas con el sector privado y público” (Beaumont, 2016, p. 70). A partir del uso del valor compartido se puede lograr esta asociatividad para articular esfuerzos y formar alianzas entre el sector privado y público, así como tomar en cuenta los aspectos técnicos, financieros, sociales y políticos para articular las necesidades e intereses de la población.

## **5. Estado de la cuestión**

Esta sección profundiza acerca de los programas de desarrollo rural en general con el fin de conocer los propósitos y objetivos que estos tienen y en qué rubros abarca la mayoría de sus esfuerzos. Por ello, se empieza describiendo los antecedentes de aquellos proyectos de desarrollo rural realizados a nivel nacional para conocer cómo se maneja esta dinámica en el Perú. Luego, se procede a abordar los programas de desarrollo rural realizados por el Estado peruano. Finalmente, se analiza los enfoques que el Estado utiliza en cada uno de estos programas.

### **5.1. Antecedentes de los programas de desarrollo rural en el Perú**

La población rural en el Perú representa una población significativa, ya que en los departamentos del sur del país se localiza un tercio de la población de todo el país activa, la cual refleja altos estándares de pobreza, un 75 % aproximadamente, y pobreza extrema, un 50% aproximadamente (Lozada, 2008). Esta situación determina que el Estado priorice el desarrollo rural de forma integral en la estrategia de gobierno de manera continua por el desarrollo nacional del país.

Por ello, el desarrollo rural es un tema complejo y difícil de conceptualizar. Sin embargo, el objetivo del desarrollo rural es mejorar los estándares e índices de bienestar, así como el acceso a los derechos de tipo humano de la población de todo el país, esto implica que el desarrollo rural que se busca se exprese en una adecuada calidad de vida de todos los ciudadanos (Alarcón, 2009). Sin embargo, el desarrollo rural en el Perú ha variado en el tiempo de acuerdo con los paradigmas de cada época. Es así como durante la época de los años cincuenta la estructura del desarrollo agrario tuvo mayor influencia en el boom de lo que se conoció como la revolución verde (Alarcón, 2009). Durante esa época el gobierno estuvo influenciado por la construcción del desarrollo de infraestructura para impulsar el sector agrario.

Posteriormente, en 1969, se aprobó la Ley de Reforma Agraria, el cual se ejecutó dos de las localidades con mayor número de pobladores rurales y actividad agropecuaria: la costa y la sierra del país. La reforma agraria dio paso a la culminación de un extenso periodo en el que las haciendas tradicionales eran las encargadas de organizar la sociedad y la economía en gran parte de las provincias del país (Eguren, 2006, p. 12). Con ello, la reforma agraria tenía como instrumento generar una transformación en las zonas rurales del país, partiendo de una política nacional de desarrollo, el cual estaría relacionado con las planificaciones del Estado para la difusión de las localidades rurales del Perú (Chirinos-Almanza, 1975).

Durante las décadas posteriores, el progreso del sector agricultor se promulga como el reto primordial para los gobiernos. Al ser el sector rural uno de los sectores más pobres del país,

se plantean programas a nivel nacional. Uno de estos programas es el Programa Nacional de Conservación de Suelos y Aguas en Cuencas Hidrográficas (PNCSACH), a partir de la idea del presidente, años después pasa a llamarse Programa de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos, PRONAMAHCS, al incorporar objetivos de promoción en el desarrollo de la actividad agropecuaria (Ballén, 2001). Es así como el programa tiene como objetivo, según Ballén, la difusión de un conjunto de actividades dirigidas al control óptimo de recursos naturales desde una perspectiva de progreso y desarrollo rural focalizado en localidades de la sierra que denoten pobreza. En ese sentido, el programa, hasta el día de hoy, busca contribuir en el desarrollo de la actividad agropecuaria con mecanismos que permitan sacar provecho a elementos de la naturaleza.

Así mismo, a inicio de la década de los 90's se creó el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES), el cual tenía como principal objetivo. mejorar las condiciones de vida de las personas más pobres, fomentar la creación de empleo, abordar las necesidades básicas de salud, nutrición, saneamiento y educación, y fomentar la participación de las personas de bajos recursos en la gestión de su propio desarrollo (Alcázar & Wachtenheim, 2001, p. 7). El programa resalta su diferencia a partir del rol que otorga a las comunidades, pues a través de la creación de los núcleos ejecutores, las comunidades tienen una mayor participación en la sostenibilidad del proyecto (Alcázar & Wachtenheim, 2001).

Es así como, progresivamente se fue aplicando políticas sociales universales a través de la planificación del gasto que se tiene previsto para la lucha contra la pobreza, el cual está compuesta por programas y proyectos que se orientan a la población de bajos recursos del país (Chacaltana, 2001). Un ejemplo de otros programas que también se implementaron para la lucha contra la pobreza fue el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) y el Programa del Vaso de Leche. Ambos se incorporaron con el fin de afrontar necesidades alimentarias básicas y ayudar en la financiación de pequeños proyectos de infraestructura.

Bajo este contexto, se evidencia que el Estado ha elaborado diferentes mecanismos para impulsar el desarrollo rural en el país, a través de programas que invierten en el sector de infraestructura en zonas rurales tales como la habilitación de carreteras, electrificación, saneamiento básico, riego, entre otros; así como el financiamiento de programas que fomentan que las actividades que tiene el sector rural como la agricultura, la pesca, etc (Trivelli et al., 2009). Es por ello que, desde la reforma agraria en el país, se demuestra que el esfuerzo de los gobiernos por disminuir las brechas sociales en las zonas rurales e impulsar su adecuado desarrollo. En ese sentido, todos los programas desarrollados durante los últimos años tienen como objetivo mejorar

las condiciones de vida de aquellas poblaciones que poseen elementos deficientes a nivel rural con el fin de beneficiar y cubrir rubros básicos como los sanitarios y de salud.

Uno de los principales elementos que se ha considerado en los programas rurales en el Perú es la pobreza y los índices que reflejan esta brecha. Vargas (2018) en su estudio sobre desarrollo rural expone lo siguiente sobre la pobreza en el Perú. Como menciona el presente autor, últimamente, la tasa de pobreza ha decrecido en la faceta rural. Así mismo, El INEI, durante el 2014, se refleja una diferencia de 40 puntos. Esta tendencia es constante en el tiempo, por lo cual dicha diferencia refleja la falta de igualdad relacionadas con estándares de empleo, edad, salubridad, entre otros.

De esta manera, se evidencia que, si bien se ha ido presentando avances en las brechas del sector rural y urbano, aún existen oportunidades de mejora para apoyar al sector rural. Una de estas oportunidades es a través la identificación adecuada de las necesidades a cubrir por parte de los programas, pues que, de acuerdo a un análisis realizado por Chacaltana (2001), existen diferentes tipos de pobreza que deben ser atendidos de forma diferenciada. Es decir, no se puede catalogar la pobreza como una sola, por ello buscar solucionar los diferentes tipos de pobreza de manera similar, es una desviación que debería ser corregida, por ello se propone identificar de manera más precisa los diferentes tipos de pobreza para proponer líneas de acción de acuerdo a cada una de ellas (Chacaltana, 2001). En ese sentido, muchas de los programas nacionales han estado, y siguen estando, orientados en acciones de alivio de la pobreza, más no en la solución definitiva de esta.

Es por ello que los programas de desarrollo rural demandan de investigaciones exhaustivas previa, para ello en el Perú se ha tomado en cuenta el trabajo de dos instituciones centrales en el desarrollo de investigaciones en desarrollo rural: CIES<sup>1</sup> y SEPIA<sup>2</sup>. Por un lado, CIES presenta mayor cantidad de temas de investigación como lo son el cambio climático, las finanzas rurales, la innovación tecnológica e incluso la seguridad alimentaria. Por otro lado, SEPIA varía sus ejes temáticos en periodo de cada dos años (Vargas, 2018). En el periodo de 2016 - 2018, se inicia en dar mayor importancia a este tipo de actividades, planes de vida y temas de gobierno. Ambas buscan un enfoque transversal el cual beneficie a más de un aspecto a las poblaciones rurales generando desarrollo y bienestar (Alarcón, 2009).

---

<sup>1</sup> Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) es una plataforma promovido por la agencia de cooperación canadiense que agrupa a una serie de universidades y ONG's en el país.

<sup>2</sup> Seminario Permanente de Investigación Agraria es una "asociación civil sin fines de lucro que promueve la investigación y el debate descentralizado sobre temas rurales, agrarios y ambientales desde una perspectiva multidisciplinaria y plural" (SEPIA, s.f.).

Por otro lado, es importante mencionar el rol que tuvieron las organizaciones no gubernamentales (ONG's) como alternativa para el desarrollo rural. Estas organizaciones son colectivos de personas de variadas profesiones que no pertenecen a entidades del Estado que normalmente manejan fondos de carácter rotativo (Reuben, 1988). La acción que realizan estas organizaciones se centra principalmente en la ayuda comunitaria en zonas de mayor pobreza. Es así como los proyectos sociales que ejecutan buscan colaborar e incentivar, en muchos de ellos, el desarrollo de las comunidades rurales. En ese sentido, al registrar el gran porcentaje de pobreza en el Perú, las ONG's han expandido sus proyectos sociales a lo largo de los años en todo el país, a través de organizaciones como DESCO, CEPES, Arariwa, CIPCA, CBC, CEDEP, Cáritas, World Visión, entre otros.

## **5.2. El Estado y los programas de desarrollo rural**

En vista que el desarrollo rural abarca varios segmentos, divisiones y rubros. El Estado encomienda sus programas de desarrollo rural a distintos Ministerios de los cuales destacan el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), entre otros. De este último, mencionaremos brevemente algunos programas a destacar realizados por el Estado. Del primero, se enfatizará de manera más detallada al Programa Nacional de Vivienda Rural, el cual es el caso de estudio de la investigación.

Para empezar, de los principales programas de desarrollo rural realizados por el MIDAGRI destacan aquellos programas desarrollados en el sector agrícola rural del país. Uno de los programas más antiguos es el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Manejo de Suelos (PRONAMACHCS), el cual tuvo como objetivo la conservación de los recursos naturales que son la fuente principal de la economía, cultura y actividad social de las familias altoandinas en el sur del país. Este se centró en dar soporte a las poblaciones de la sierra que se dedican a la agricultura. Para ello, el énfasis estuvo centrado en el empleo de los recursos de la naturaleza en la sierra del país, mediante acciones de conservación de suelo, agua y bosque. Sin embargo, debido a la falta de recursos y la incapacidad de gestión de los gobiernos de turno, ocasionó el decaimiento del desarrollo del programa (Basaldúa, 2017).

Para reforzar los factores productivos de participación y promoción de las organizaciones campesinas, y con el fin de continuar impulsando a los sectores más pobres de las zonas alto andinas del país, se creó el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agro Rural), el cual incorpora los avances de PRONAMACHS y promueve y gestiona modelos de desarrollo

agrario que capten la inversión público-privada y que contribuya a la reducción de la pobreza y a la inclusión de las familias rurales (Basaldúa, 2017).

Otro de los programas de desarrollo rural realizados por el MIGRADI es el Análisis de la Unidad de Coordinación del Proyecto Especial Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS). Este programa se centra en brindar e implementar instrumentos de apoyo con capacitación y promoción centramos en los sistemas sociales, productivos, socioculturales y cognitivas de la propia comunidad. También, atiende las demandas de las poblaciones para lograr en corto y largo plazo la conservación y manejo oportuno de los recursos naturales, para sí potenciar la eficiencia de los mismos y lograr mejorar las condiciones de vida de las comunidades. Para el largo plazo, se busca obtener el incremento y sostenibilidad en la producción y productividad de la agricultura (CGR, 2017).

Como ya se mencionó al inicio de esta sección, otro de los entes públicos asociados a los programas de desarrollo rural es el MVCS, a través del cual, programas y proyectos diversos que cubren las necesidades de vida para generar mayor bienestar en el estilo rutinario de las comunidades rurales. En este caso destacaremos también dos programas y se realizara énfasis al último.

El programa que destaca ya desde 2007 es el Programa Agua para Todos (PAPT). Este programa fue una integración de cuatro proyectos: Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento (PARSSA), Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural (PRONASAR), Programa de Inversión Social en Saneamiento (INVERSAN), Unidad Técnica del Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI). El objetivo general de estos sub-programas es cooperar a difundir la cobertura de los servicios básicos que propone el Estado y mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios como el agua potable, el sistema de alcantarillado, los tratamientos de aguas servida, entre otros.

Por otro lado, uno de los programas de mayor expansión en el Perú realizado por el Ministerio de Vivienda es el Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR). Este programa busca impulsar la mejora, la reconstrucción y el reforzamiento de las condiciones y estado de las viviendas rurales de los pobladores de las zonas altoandinas que evidencian índices de pobreza de tipo ordinaria y extrema que difunta un desarrollo de cálida, estilo de vida y oportunidades de desarrollo de capacidades de manera más compleja (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS], 2019). Del mismo modo, este programa busca reforzar las capacidades y aptitudes que poseen estas localidades mediante programas tecnológicos que mejoren los procesos tradicionales que conservan con el fin de fomentar réplicas de sistemas en uso (CGR, 2017).

Dentro de este programa destaca uno de los principales proyectos el cual se conoce como Casa Bonita o Sumaq Wasi. Este proyecto se basa en la construcción de casas elaboradas con tecnología que permite guardar el calor durante el día para que en la noche esta temperatura se mantenga y combata el friaje de las zonas de la sierra (MVCS, 2019). Es importante mencionar que este proyecto también ha identificado las zonas de la costa y la selva del país, los cuales son construidos de una manera diferente depende al territorio donde operen.

Por ende, se puede concluir que uno de los principales con los MHSW del PNVR es contribuir en la mejorar de vida de los pobladores en las zonas altoandinas del país que se encuentran expuestas a las consecuencias del fenómeno de las heladas y el friaje. Se buscar contribuir a esta mejora a través de la mejora de las viviendas o la construcción de los MHSW con diseño de confort térmico, resistencia antisísmica, entre otros aspectos técnicos que mejoran la calidad de la vivienda.

En síntesis, el Estado es uno de los más importantes actores en lo que concierne al desarrollo del sector rural, por ello que gran parte de la cartera de programas de desarrollo rural están vinculados a entes y organismos públicos. Como se pudo ver en esta sección, el rubro de desarrollo rural posee programas ligados principalmente a Ministerios como los de Agricultura y Vivienda. Dentro de este último, se encuentran programas con intervenciones sociales y proyectos en beneficio de las comunidades como Sumaq Wasi. A continuación, se abordará los enfoques que poseen los programas de desarrollo rural en el Perú.

### **5.3. Enfoques de los programas de desarrollo rural realizado por el Estado**

En esta sección se aborda los principales ejes temáticos y métodos que usa el Estado ha aplicado en los programas de desarrollo rural, para luego enfatiza el enfoque usado en el PNVR del MVCS.

El primer enfoque que se aborda en esta sección es el de la teoría del cambio. Con esta metodología los programas sociales buscan encontrar los datos, estadísticas y resultados más resaltantes a partir de la ejecución de este método que brinda una hoja de ruta para poder lograr los principales propósitos de la intervención (Apoyo Consultoría, 2020). Para ello, es preciso describir en que consiste la teoría de cambio y qué relación tiene con el PNVR. La teoría del cambio explica cómo las actividades producen resultados que ayudan a obtener los impactos finales previstos. El enfoque puede aplicarse para un proyecto, un programa, una política pública, una estrategia organizacional, etc. (Ortiz, 2000). Además, este concepto explica un proceso de cambio social planificado, desde el inicio en el que se plantean supuestos e hipótesis que guían su diseño hasta los impactos que se busca obtener a largo plazo.

Según la consultoría que realizó Apoyo al PNVR, hubo dos resultados principales que fueron la menor fluctuación de ingresos autónomos y la menor pérdida de cultivos animales. Estos resultados se derivaron en un impacto en común que se denominó menor inseguridad alimentaria. En segundo lugar, se destacó otros dos resultados: menor incidencia de IRA (infecciones respiratorias agudas) y menor incidencia de neumonía. Estos dos resultados estuvieron vinculados a dos principales impactos los cuales fueron la menor mortalidad infantil y de población adulto mayor y menor ausentismo escolar.

Sin embargo, el enfoque de teoría de cambio, presenta ciertas limitaciones, las cuales son determinantes al momento de decidir si se debe aplicar este tipo de teorías en programas de desarrollo rural, como lo es el planteado. Una de estas limitaciones es el déficit de capacitación y organización de los equipos encargados de aplicar este enfoque en la ejecución de ellos programas relacionados. Como menciona Ames (2021), este enfoque, como expresa su nombre, se suele centrar tanto en la teoría y los supuestos de su perspectiva que suele dejar de lado temas aplicativos y de ejecución al momento de aplicarlos en campo. Otra de las limitaciones que menciona el autor es que este enfoque no se adentra en analizar previamente las fortalezas y debilidades de la comunidad y organización a la cual se ejecutará el programa, por lo que los perfiles del equipo definido no siempre se adaptan a los roles que se les encarga.

Ahora bien, en vista de que la presente investigación propone al valor compartido como un enfoque que brinda y genera mejores condiciones y efectivos resultados para este tipo de casos, es pertinente realizar una valoración comparativa entre las principales diferencias positivas que tiene el valor compartido por encima de la teoría del cambio.

Esta diferencia recae en una principal razón y característica, la cual tiene que ver directamente con la falta de flexibilidad que presenta la teoría del cambio en su enfoque. Esto se debe a que esta la teoría del cambio no permite la creación participativa, pues se limita en fomentar una visión muy rígida y lineal de los programas y procesos de cambio (Simister, 2015; Simister & Garbutt, 2015, como se cita en Japheth, 2017). En contraste, el valor compartido, como se verá más adelante, bajo sus tres componentes intentan que los cambios que se proponen tengan cierto tipo de margen para escenarios alternos, que permitan adaptaciones y cambios repentinos que se vayan dando en el proceso de implementación (Díaz, 2012).

En el Perú, se han utilizado enfoques de teoría del cambio en programas sociales como el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - JUNTOS, que busca reducir la pobreza extrema en zonas rurales y urbanas a través de transferencias monetarias condicionadas y acciones de acompañamiento a las familias beneficiarias. En este programa, la teoría del cambio se utiliza para establecer una relación entre las acciones de acompañamiento. Este es caso del acceso a

servicios de salud y educación y los resultados esperados como lo es la mejora en la nutrición y el rendimiento escolar de los niños y niñas.

Otro ejemplo de aplicación de la teoría del cambio es el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres (PNADP), que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de pobreza extrema a través de intervenciones de desarrollo productivo y mejoramiento de infraestructura. En este programa, la teoría del cambio se utiliza para establecer la relación entre las actividades de desarrollo productivo. Esto se aplica en casos como la entrega de insumos y herramientas para la producción y se espera como resultados y objetivos cumplidos el aumento de la productividad y el ingreso de las personas beneficiarias.

Después de haber analizado la teoría del cambio como uno de los enfoques principales en este tipo de programas y proyectos, es pertinente abordar otro de los enfoques el cual es la relación entre la vulnerabilidad y la pobreza. La vulnerabilidad puede ser vista como un enfoque de inferioridad y susceptibilidad que se puede sintetizar en cuatro importantes dimensiones: hábitat, capital humano, económica, protección social, capital social (Busso, 2005). Por otro lado, la pobreza es un fenómeno que fluctúa y cambia a lo largo del tiempo. También puede ser percibida como una política social efectiva que debe considerar no sólo a la población con índices de pobreza, sino a la población con probabilidad de ser pobre o agravar su situación en el futuro, las cuales también pueden ser consideradas como vulnerables (García & Céspedes, 2010).

Otro de los enfoques de programa de desarrollo rural es el que se centra en el lado territorial y dinámico de ruralidad. Según autores como Berdegú, Escobal y Bebbington (2015), el aspecto territorial es un perfil creado que incluye rasgos y características que tienen que ver con historia, cultura, estilo de vida, costumbres, tradiciones, infraestructura con la que cuenta la zona estudiada y datos climatológicos y ambientales que presente el espacio estudiado. Por otro lado, se entiende por ruralidad al nivel de asociación a un territorio con su relación al campo y a sus condiciones de vida en este espacio (Gonzales, 2019) En otras palabras, la ruralidad es descrita como el nivel de vínculo que un territorio tiene con el campo y con las características que este presenta.

Por ende, se puede decir que el enfoque territorial y de dinámica de la ruralidad se centra básicamente en la focalización de conceptos tales como mecanismos relacionados a mundo laboral, mercado de servicios y bienes, mercado digitales tales como las redes sociales, aspectos culturales y los sectores políticos y públicos (Fernández, 2019). En otros términos, este concepto trata de la identificación ciertas zonas que compartan un mismo estilo o mercado de trabajo con el fin de realizar mayores vínculos entre si lo cual permite a diferentes organismos como el Estado,

entre otros, poder realizar programas con enfoques compartidos que beneficien no solo un aspecto rural sino también comunal y sectorial.

En base a lo mencionado, el enfoque de territorialidad en los programas rurales se focaliza en demasía en el entorno más cercano y específico, con lo cual no se preocupa en demasía por estudiar y analizar el entorno global de estos territorios y localidades por lo que presenta ciertos límites al momento de la ejecución o expansión de un programa como tal. A diferencia del valor compartido, que lo primero que realiza es el análisis de necesidades en base a los stakeholders internos y externos que rodean la comunidad destinada a recibir la aplicación del programa en sí.

Además de los enfoques que se mencionó anteriormente, en el Perú, la gestión pública también ha utilizado enfoques tradicionales en el diseño e implementación de programas de desarrollo social. Uno de ellos es el enfoque asistencialista, el cual, según Alayón (1980), se enfoca en proporcionar asistencia directa a las personas más necesitadas, como los pobres, los enfermos y los discapacitados. La gestión pública, en este caso, busca brindar ayuda a las personas más vulnerables mediante programas de transferencias monetarias y otros beneficios.

Por otro lado, se encuentra el enfoque paternalista el cual, como comentan Martínez y Alonso (2021), se destaca por proteger y guiar a las personas más vulnerables, ya que se considera que no tienen las capacidades para tomar decisiones por sí mismas. En este caso, la gestión pública, busca brindar orientación y supervisión a las personas más necesitadas para ayudarles a mejorar sus condiciones de vida.

También se encuentra el enfoque de sectorización que se basa en atender a los sectores más necesitados de la sociedad, como la educación, la salud, el agua y saneamiento, entre otros, según lo expuesto por COMISEDH (2019).

Asimismo, el enfoque de proyectos, según Shek (2013), se centra en la ejecución de proyectos específicos que buscan resolver problemas particulares en las comunidades. La gestión pública, en este caso, busca identificar los problemas más urgentes en las comunidades y diseñar proyectos específicos para solucionarlos.

En relación En relación a este enfoque se origina el enfoque basado en resultados e indicadores, que posee UNICEF (2017), el cual basa sus objetivos en la medición y el seguimiento de los resultados de los programas sociales para evaluar su eficacia y eficiencia. La gestión pública, en este caso, se proyecta a alcanzar objetivos claros y medibles en términos de impacto social, y utilizar los recursos de manera efectiva.

Alineado a los enfoques de proyectos, los enfoques de participación, según FLASCO (1997), se centran en la definición, implementación y evaluación de los programas sociales. La

gestión pública, en este caso, busca fomentar la colaboración y el diálogo entre el Estado y la sociedad civil para mejorar la calidad de los programas sociales.

Es importante destacar que estos enfoques tradicionales han sido cuestionados debido a que no han logrado generar cambios estructurales y sostenibles en el desarrollo social del país. Por eso, se han ido implementando enfoques más integrales y participativos en la gestión pública de los programas sociales.

El enfoque de desarrollo territorial es un enfoque que ha sido utilizado por el sector público en el Perú. Este enfoque se ha convertido en una estrategia importante para promover el desarrollo sostenible y equitativo en las diferentes regiones del país.

En el Perú, se han identificado diversas desigualdades territoriales, como la concentración económica y poblacional en Lima y algunas ciudades importantes del país, así como la falta de acceso a servicios básicos y oportunidades de desarrollo en zonas rurales y alejadas. Por lo tanto, el enfoque de desarrollo territorial se presenta como una alternativa para reducir estas brechas y promover un desarrollo más equitativo y sostenible.

Por este motivo el enfoque territorial es el que se centra en buscar y promover el desarrollo sostenible y equitativo de las diferentes regiones y territorios de un país. Se trata de una forma de planificación territorial que se enfoca en la identificación y utilización de las capacidades y recursos endógenos de un territorio para lograr un desarrollo sostenible y mejorar las condiciones de vida de la población. Para implementar el enfoque de desarrollo territorial, se han desarrollado diversas políticas y programas en el país. Por ejemplo, el Programa Nacional de Desarrollo Rural y de Asuntos Indígenas (PRONADIS), que busca promover el desarrollo rural y el fortalecimiento de las comunidades campesinas y nativas a través de la inversión en infraestructura, capacitación y servicios básicos. También existe el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRO RURAL), que busca mejorar las condiciones de vida de los pequeños agricultores y promover el desarrollo rural sostenible. En otras palabras, el enfoque de desarrollo territorial ha sido utilizado en el Perú como una estrategia para promover el desarrollo equitativo y sostenible en las diferentes regiones del país, especialmente en aquellas más vulnerables y alejadas.

Por otro lado, existe un enfoque basado en la concertación y la co-responsabilidad que utiliza no solo estado peruano sino también algunos otros países como Ecuador, Bolivia y Colombia al realizar programas con sectores rurales desde un punto de vista territorial y cooperativo.

Para este tipo de enfoques es esencial definir individualmente y luego relacionar los conceptos de concertación y co-responsabilidad. Por un lado, la concertación hace referencia a

todo tipo de componentes vitales para la gestión de ideas innovadoras, emprendimientos, entre otros productos emergentes que se tenga que tomar decisiones a través de comités de diálogo y reuniones de consenso (Romero, 1988). Es decir, que la concertación está estrechamente relacionada con aquellos espacios de diálogo en donde se busca tomar cierto tipo de decisiones de cara a las acciones que se debe tomar para la consecución de ciertos objetivos determinados. En este aspecto, el Estado busca realizar estos espacios de concertación con el fin de involucrar a la población y hacerla sentir parte de las decisiones que ciertos programas requirieran y, de esta manera, exista un trabajo cooperativo y consensuado.

Por otro lado, según Giraldo (2009), la co-responsabilidad se entiende como la articulación de funciones en el cual dos o más partes toman las riendas de ciertos efectos que puedan causar las acciones y decisiones que toman, por lo que es importante el consenso para que ambas partes sepan los efectos positivos o negativos que puede traer esto.

Una vez que se sedimenta de manera sólida los conceptos de concertación y co-responsabilidad dentro de las sociedades, es necesario tener por seguro que los programas que realice el estado tengan gente que ejecute la intervención que conozca los contextos específicos tales como cultura, recursos y los perfiles de personas con el fin de generar química y vínculos sinérgicos con los cuales trabajar. así mismo, se debe definir de manera exacta las zonas con las que se trabajara, debido a que en ocasiones suele surgir confusiones y por ende los objetivos no se cumplen de manera completa (Francke, 2011). Del mismo modo, no se debe excluir a ninguno de los involucrados en el grupo de trabajo, es decir, que la concertación no sea en vano y se incluya a todos los actores para que cada uno sienta que su rol es importante de cara al resultado final. Por último, es necesario el seguimiento y la continuidad del consenso sobre todo cuando surjan los inconvenientes peculiares que se suelen ocurrir en diversos procesos.

El Estado también posee otro tipo de enfoques que se relacionan mucho más con el tema de la articulación. Con el fin de un mayor entendimiento y una mejor delimitación, se ha sectorizado esta articulación en mínima y máxima articulación.

Por un lado, los programas de desarrollo rural que posean mínima articulación son, en su mayoría, los que tienen que ver con poblaciones vulnerables que, generalmente, están afectadas por la pobreza, aislamiento, entre otros problemas sociales. A partir de esto, el Estado genera y fomenta programas llamados “Programas e Intervenciones de apoyo productivo”. Estos buscan, principalmente, mejorar las condiciones de vida en las que viven cierta población de los sectores rurales tales como mejoras en el sistema de agua, mejor nutrición, lucha contra enfermedades infectológicas, y mayores oportunidades laborales (Webb, Bonfiglio, Santillana & Torres, 2011). En este tipo de programas existe una característica distintiva la cual se centra en la capacitación

de poblador a poblador. Es decir, si un campesino es capacitado por cierto programa sobre algún tema en específico, este presenta todas las facultades necesarias para poder capacitar a otro poblador o campesino y así sucesivamente.

Por otro lado, los programas de mayor articulación tienen que ver básicamente con el enfoque conocido como “enfoque de demanda”. Este principalmente, se centra en brindar fondos monetarios y de otros recursos a productores pequeños del medio local para que estos puedan aportar servicios y bienes a la comunidad rural con el fin de que no solo se beneficie a la comunidad como tal desde un enfoque asistencialista, sino que también se promueva los negocios rurales de la zona en vínculo directo con los programas del Estado (Webb et al., 2011).

Dentro del enfoque de mayor articulación interviene un sub-enfoque relevante que es la asociatividad. Este concepto, según Busson (2012), describe la idea de mantener un sistema de manera más sostenible partiendo desde la participación de actores como los mimos comuneros y que estén en constante contacto con figuras tales como el mismo estado. La idea principal de la asociatividad, en otras palabras, es promover las economías a escala con el fin de no solo beneficiar a los usuarios desinados sino también a los intermediarios del programa.

Finalmente se presente el enfoque del desarrollo territorial rural, que básicamente es una propuesta por el Estado con el fin de alinear los deseos que tiene el Estado mediante sus programas de generar beneficios con los potenciales beneficiarios que suelen ser los pobladores de los sectores rurales.

Este enfoque de desarrollo territorial rural (DTR), suele presenta propuestas innovadoras y busca de alguna manera derrocar las propuestas y programas rurales antiguos con el propósito de promover una propuesta mucho más atractiva para los principales actores que pertenecen a las zonas rurales. Según Alarcón (2009), este tipo de propuestas poseen retos que involucran elementos como el fortalecimiento organizacional de los principales entes públicos, descentralización del país a nivel nacional y regional y la priorización de actividades rurales tales como la ganadería y agricultura como soportes económicos sostenibles en el tiempo. Bajo estos tres pilares, el trabajo cooperativo y los esfuerzos tanto del Estado como del lado rural, deberían surgir efecto en resultados de mayor sostenibilidad social y económica en el país y a nivel región.

Entonces, a partir de las posiciones analizadas sobre vulnerabilidad y pobreza, se puede decir que el primer concepto siempre está presente en el segundo. En otras palabras, cuando se cataloga o se refiere a determinado sector dentro de una muestra o población denominada como pobre esta, intrínsecamente, también presenta las características, dentro de las dimensiones mencionadas anteriormente como vulnerable.

En el caso de programas de vivienda rural como lo es el presente indicado en esta investigación, los enfoques vulnerabilidad y pobreza suelen ser una constante ya que son de utilidad para definir un público objetivo de beneficiarios según índices y estadísticas que reflejan cierta característica de necesidad e intereses para recibir un beneficio en específico que plantea el programa en mención.

En síntesis, a partir de lo explicado acerca de la teoría del cambio y su influencia en la PMHF y Sumaq Wasi, se refuerza que estos programas usaron este enfoque porque les permitía validar o no sus hipótesis acerca de los resultados que esperaban luego de su aplicación con el fin de ver si el impacto generado satisface sus metas trazadas al inicio de la planeación de los programas.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene con objetivo describir y explicar las bases conceptuales que posee el valor compartido desde los diferentes enfoques en los que se abordan, los componentes que permiten su aplicación, y el estudio de casos prácticos realizados en el Perú. En primer lugar, se abordan los conceptos básicos que permiten la comprensión del de valor compartido, para luego explicar y comprender los diferentes enfoques que poseen los autores, con el fin de entender a profundidad lo que significa el valor compartido. Así mismo, se conoce los casos más resaltantes de la aplicación del enfoque de valor compartido empezando con ejemplos en otros sectores y finalmente abordando la aplicación de este concepto en el sector rural. Finalmente, se elabora el marco analítico para entender los componentes del valor compartido, el análisis de las variables que involucran los proyectos sociales y la relevancia de la aplicación de estas variables en los programas de desarrollo en el sector rural.

### 1. Valor Compartido

Para empezar, en esta primera sección se aborda el surgimiento del valor compartido a través de una cronología específica de los trabajos desarrollados por los autores Porter y Kramer, creadores del enfoque. Después, como se mencionó líneas arriba, se evalúan diferentes perspectivas de lo que es el valor compartido, para luego comprender sus componentes. Finalmente, se realiza un análisis de las variables y componentes relevantes para la investigación.

El valor compartido nace como una solución para los problemas del capitalismo corporativo con el fin de contribuir con un impacto positivo en las sociedades globalizadas. Es por ello que Porter y Kramer buscan reconectar el éxito de la compañía con el progreso social, porque reconocen que es de vital importancia crear un valor agregado desde lo cómico que genere ventajas en el aspecto social (Díaz & Castaño, 2013).

Bajo esa premisa, para el año 2002, Porter y Kramer (2011) inician sus investigaciones basadas en la creación de un nuevo concepto que incorpore las nuevas necesidades de las corporaciones y las sociedades globalizadas. Por ello, en el artículo publicado este mismo año, Porter y Kramer (2011) critican las acciones filantrópicas de las grandes corporaciones, mencionando lo siguiente:

Increasingly, philanthropy is used as a form of public relations or advertising, promoting a company's image or brand through cause-related marketing or other high-profile sponsorships. ... While these campaigns do provide much-needed

support to worthy causes, they are intended as much to increase company visibility and improve employee morale as to create social impact (p.11).

Es decir, las acciones filantrópicas que realiza la empresa son obras de caridad que se basan en la presión social, mas no como una estrategia que forma parte de la cultura organizacional. Estas donaciones generalmente son exigidas por actores externos como los accionistas o grupos de interés que buscan ser parte de empresas con aceptación pública.

De este modo, los autores empiezan a replantearse los beneficios y los efectos negativos de la filantropía corporativa, para lo cual proponen una manera más estratégica de usar las acciones filantrópicas. Esta corriente filantrópica se baja desde un plan que pretende utilizar la caridad como centro con el fin de mejorar la competitividad en vías de la capacidad y el contexto dentro de la zona de influencia de una organización (Bello, Contreras, Juárez & Marceliano, 2017).

En el 2006, Porter y Kramer publicaron otro artículo<sup>3</sup> en el que se analiza el enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE). En este análisis se plantean una serie de limitaciones y efectos contrarios que tiene el concepto frente al involucramiento de las empresas en los problemas sociales y estrategias corporativas para el desarrollo social y empresarial. Estas limitaciones parten de la idea de que el enfoque se centra en alcances cortoplacistas que buscan realzar la imagen corporativa. Por ello, los expertos comentan que las limitaciones que posee la RSE proviene del modelo empresarial actual, que se basa en la concepción dominante pues no considera aspectos sociales ni ambientales de comunidad en el que se desarrolla (Suárez, 2014).

Al visibilizar las limitaciones del concepto de RSE, los autores definen las oportunidades sociales donde exista zonas que puedan generar influencias e impactos que serán causados por el valor compartido al mapear necesidades, requerimientos tanto de la sociedad como de la empresa. (Bello et al., 2017). Estas oportunidades sociales fueron la base para la creación del concepto de valor compartido, pues permitieron entender con mayor claridad las limitaciones que se debían corregirse en el enfoque de RSE aplicado a un mundo más globalizado y unificado.

De esta forma se creó el concepto de valor compartido, dado que se empezaba a dar indicios sobre los beneficios económicos y sociales que podían tener las empresas juntamente con las comunidades aledañas. Estos beneficios sociales no se limitaban a donaciones cortoplacistas, ya que el enfoque permite la creación del desarrollo conjunto entre la empresa y la comunidad.

---

<sup>3</sup> Porter y Kramer en 2006 publicaron Estrategia y Sociedad donde planteaban el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social empresarial.

Para el 2011, los creadores del concepto de valor compartido culminaron su investigación y análisis sobre las buenas prácticas corporativas y acuñaron el término de valor compartido, definiéndolo como acciones y actividades políticas que operen con el fin de optimizar y mejorar los aspectos económicos y monetarios como los aspectos sociales de las localidades donde la empresa ejecuta sus funciones (Porter & Kramer, 2011).

### **1.1. Enfoque del valor compartido**

A partir de la definición establecida anteriormente, a lo largo de los años la literatura sobre este nuevo enfoque se fue ampliando hasta tener un bagaje amplio sobre las diferentes perspectivas de lo que vendría a ser el valor compartido. En ese sentido, en esta sección se busca conocer las diferentes nociones que tienen los autores sobre el valor compartido para así entender a profundidad lo que significa el enfoque de valor compartido.

Scampini (2013) define el valor compartido como las prácticas y políticas que permiten perfeccionar las estrategias de competitividad de una organización, en el que la comunidad y esta se interrelacionen para lograr un beneficio en conjunto, mejorando así las condiciones sociales de la comunidad en el que opera. Es decir, se plantea el vínculo entre la estratégica social y la ventaja competitiva, ya que el beneficio que obtienen la comunidad se relaciona con la búsqueda que tiene la empresa al aumentar su competitividad. La estrategia social que desempeñe la empresa debe estar acorde al entorno en el que se desarrollan sus actividades y, al mismo tiempo, prever situaciones negativas del futuro cercano que podrían afectar al entorno; ese análisis debe estar relacionado al mercado de su interés, el entorno, los actores involucrados y la cultura organizacional de la empresa (Cunningham, & Brosch, 2012).

Por otro lado, diferentes autores mencionan que en realidad el valor compartido incita a que las empresas e industrias detecten este tipo de problemas sociales y ambientales como una oportunidad de favorecer a la sociedad y también como una oportunidad de crecimiento económico para su negocio desde un punto de vista particular y genuino (Crane et al., 2014). Por ello, Vidal (2011) recomienda que es importante que los gestores de las organizaciones tomen acción en las decisiones basadas en el principio de valor compartido, que implica la creación de valor económico y a la vez que permite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad, por ello, insiste en que las organizaciones deben conectar su éxito empresarial con el progreso social. De esta forma, la empresa logra conectar con las necesidades de la sociedad y con ello genera un doble impacto al obtener beneficios sociales y económicos.

Buckland y Murillo (como se cita en López, 2014) precisan que el valor compartido es la unión entre el valor económico y el valor social, pues cuando una organización logra resolver las necesidades básicas no satisfechas a la vez que lograr sus objetivos de empresa, generan

oportunidades de innovación y solución a las necesidades básicas sin resolver. En este escenario, el autor incorpora la innovación social que debe tener la empresa al momento de usar como estrategia el enfoque de valor compartido. Por ello, propone que el enfoque tiene una relación frontal con la innovación en los aspectos sociales, en otras palabras, sobresalen dos sub enfoques que vinculan y funcionan como soporte con el fin de esclarecer tópicos tanto sociales como económicos que involucran a las localidades en cuestión en torno al giro de negocio de la empresa que opera en estos territorios (Bedoya, Martínez, López & Quintero, 2020).

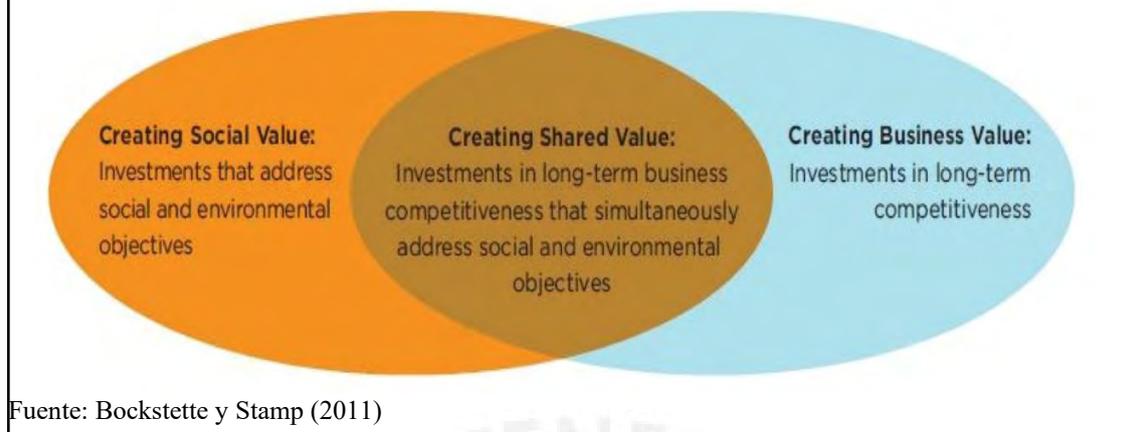
Por último, Suárez y Vélez (2018) menciona que el enfoque reconoce la importancia que se debe tener en la actualidad la incorporación de principios de sostenibilidad en el mundo organizacional, pues entiende que las organizaciones con mayor competitividad son aquellas que generan valor desde el ámbito social y ambiental más allá del valor económico. En otras palabras, el valor compartido está asociado con tópicos tales como la sostenibilidad, el aspecto social y temas ambientales, los cuales buscan el equilibrio frente a las acciones de las empresas. No se deja de lado el aspecto económico ni los recursos naturales, ya que estos tienen efectos relevantes en la imagen de la empresa; por ello la vinculación de estos tres elementos buscan tener resultados favorables tanto en lo financiero como en la conservación de las empresas y las comunidades.

Como se puede analizar, las versiones sobre el valor compartido son diversas y se puede interpretar de acuerdo con cada situación de la empresa o comunidad. Sin embargo, queda claro que el enfoque de valor compartido parte de la idea de un desarrollo conjunto entre la empresa y la comunidad influenciada, y que el fin último de la empresa no es generar utilidades, sino proporcionar al mercado productos y servicios que vayan acorde a las necesidades del mercado, sin dejar de lado la competitividad y el desarrollo económico y social de la comunidad (Bedoya et al., 2020).

## **1.2. Componentes del valor compartido**

Como ya se ha abordado previamente, gracias al valor compartido las organizaciones pueden crear valor económico creando valor social. Para lograr esto, hay tres componentes que permiten hacerlo: la redefinición de productos y servicios, la redefinición de la cadena de valor y la construcción de clústers de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la organización (Porter & Kramer, 2011). Si bien los tres elementos mencionados anteriormente, propuestos por Porter y Kramer (2011), son los más conocidos y usados, también existe una forma de aplicar el valor compartido planteada por Bockstette y Stamp (2011), quienes mencionan cuatro componentes adicionales a considerar (ver Figura 2).

**Figura 2: Componentes de Valor Compartido propuestos por Porter y Kramer**



En primer lugar, se aborda a detalle cada uno de los tres componentes que plantean Porter y Kramer (2011). Seguidamente, se explica los otros cuatro componentes adicionales planteados por Bockstette y Stamp (2011). Cabe mencionar, que se considera estos cuatro últimos componentes debido a que son globales e incluyen los puntos que tocan estos últimos autores. Finalmente, se hace una breve definición sobre el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial y el Valor Compartido para remarcar sus diferencias.

El primer componente propuesto por Porter y Kramer (2011) es la redefinición de producto y servicios. Este primer componente se centra en identificar los vacíos y necesidades no satisfechas que pueda tener una localidad en el entorno de la empresa y que, al mismo tiempo, estas necesidades están relacionadas con actividades de la empresa.

Por el lado de la empresa, la exploración de las necesidades sociales, que poseen ciertas localidades, es una tarea larga que cumple un determinado proceso a cargo de especialistas encargados de descubrir potenciales ideas para la creación y generación de valor compartido. En este caso es pertinente y vital una visión global, detallista y periférica, debido a que permite identificar vacíos y necesidades no satisfechas por ciertos productos y servicios que el mercado y el Estado no ofrece (Mintzberg, 1987). Se resalta que, si las empresas llegan a atender al menos una de las necesidades no satisfechas, a través de iniciativas y proyectos en un mediano plazo, la comunidad puede obtener una significativa mejoría en la calidad de vida (Mendieta, Escribano & Esparcia, 2017).

Hay autores que ven a este primer componente del valor compartido desde un enfoque en el cual se debería encontrar estas necesidades no cubiertas como una oportunidad de negocio tanto para la compañía como para las comunidades. Es decir, los problemas del entorno social pueden ser abordados y solucionados como una forma de crear valor social y, a su vez, valor económico

para la empresa y comunidad (Mutis, 2013). En otros términos, en este punto es donde se muestra una clara diferencia entre valor compartido y la responsabilidad social empresarial o filantropía, ya que el valor compartido es una oportunidad de cubrir mejoras sociales como aspectos ambientales, oportunidades laborales y calidad de vida para las comunidades. Así mismo, estas representan oportunidades de éxito empresarial mientras que los otros enfoques cubren necesidades de forma limitada y no hacen parte de estos proyectos a las comunidades, dejándolas sólo como beneficiarios y no como actores de ejecución de este cambio.

En cuanto a la aplicación de este componente es importante contar con especialistas en proyectos sociales, como sociólogos, psicólogos, agentes de bienestar social y relacionistas comunitarios, con los cuales se logra identificar a los principales actores de la comunidad para trabajar conjuntamente. Estos actores pueden ser comuneros con negocios locales, presidentes de la comunidad, representantes, entre otros, que en zonas con alto nivel de pobreza brindan información valiosa para escuchar sus necesidades y ordenarlas en niveles de prioridad (Mutis, 2013). De esta manera, se da un primer paso con las mesas de diálogo y comunicaciones continuas con estos actores con miras a generar objetivos de manera progresiva para iniciar un plan de diversos proyectos sociales que cubran dichas necesidades.

Es importante resaltar que las mesas de trabajo y diálogo son un punto importante para que los integrantes de la comunidad sientan empatía y sinergia al momento de trabajar junto con la compañía (Hidalgo, 2014). Una vez realizados estos puntos la empresa evalúa la ejecución e implementación de los proyectos según sus posibilidades y la viabilidad de estos, para poder volver a tener una charla con los actores en cuestión y hacerlos parte de la toma de decisiones, en un espacio donde ellos puedan dar su retroalimentación y opinar sobre qué aspectos cambiarían y qué es lo que les parece bien.

El segundo componente del valor compartido es la redefinición de la productividad en la cadena de valor. Este se centra en la reestructuración de los impactos que tiene la actividad logística y operativa, a la vez que reevalúa el uso de la energía, lo cual busca generar mayor conciencia global sobre los impactos que se tiene en la emisión de carbono, para lo cual se debe prestar atención a las consecuencias que generan los procesos de gestión, de distancias, de tiempos, de producción de costos, entre otros (Porter & Kramer, 2011). De esta manera, la organización también está interesada en gestionar y optimizar de manera eficiente el uso de los recursos naturales renovables.

En cuanto al abastecimiento, la idea central es que no se dependa directamente del estado actual del proveedor, haciendo alusión a la carga de actividad o momento financiero positivo o negativo que esté pasando el proveedor, ya que puede ocasionar una baja productividad, mala

calidad y procesos ambientales no óptimos. Por ello, se sugiere que la redefinición del abastecimiento debe estar ligado a que el proveedor mejore sus procesos de producción en relación con sus propias necesidades (Porter & Kramer, 2011). Por un lado, la compañía, al obtener mejores procesos en cuanto a calidad y gestión de recursos, puede optimizar sus gastos y, a su vez, mejorar la calidad del servicio otorgado.

Este punto es importante debido a que los efectos que causa la redefinición de la cadena de valor influyen de forma positiva en factores como la productividad, debido a que este ajuste permite atender las necesidades de los trabajadores como mejoras salariales, adecuadas condiciones de salud y mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral (Mutis, 2013). En consecuencia, al obtener estas mejoras el desempeño financiero de la organización cuenta con las condiciones para destinar presupuesto e invertir en proyectos que satisfagan las necesidades de las poblaciones a través de procesos de diálogo explicados anteriormente.

Otros autores como Quintanilla, Aliaga, Conovilca y Tapia (2014) enfatizan, en este segundo elemento, la importancia de un adecuado diagnóstico sobre las cadenas de valor en los diferentes sectores de las organizaciones. Este diagnóstico se centra en seis áreas. Por un lado, se considera oportuno e importante monitorear y mapear los actores de la cadena de valor y las funciones que realizan con el fin de analizar el grado de poder y dependencia que tienen entre sí. Según Quintanilla et al. (2014), se debe realizar un seguimiento a la evolución de los indicadores de competitividad, como costos y márgenes que se genera en la cadena de valor, con el objetivo de hallar ventajas competitivas de cada elemento de la cadena y analizar la capacidad para generar valor. Del mismo modo, un tercer campo de diagnóstico es el análisis de la gobernanza, y los entes de regulación y control de estos elementos son los que marcan si existe generación de valor o no. Según los filtros y complejidad de las normas que establecen los gobiernos, el valor generado puede influir más o menos en una determinada localidad.

La cuarta área son los mercados y los productos que ofrecen, lo cual se conecta con el primer componente que establecen Porter y Kramer (2011), ya que se presta atención a la redefinición del mercado para cubrir los vacíos y necesidades de la comunidad. Otro elemento son los recursos de la comunidad, como los sembríos, terrenos y negocios locales, los cuales proponen un desafío al tener que conservar un entorno limpio que cumpla con los marcos regulatorios ambientales a nivel internacional donde se evidencie que la empresa cuenta con procesos extractivos limpios y que generen el menor daño al medio ambiente; de esta manera, se crea valor al preservar la diversidad de la comunidad (Quintanilla et al., 2014).

Por último, el sexto elemento o área que se utiliza para el diagnóstico es la proyección de los beneficios económicos y laborales que posee la cadena de valor. Este elemento tiene el

propósito de definir el nivel de desarrollo de la cadena actualmente y la proyección de esta en unos años, con proyectos ideados y otros ejecutados en beneficio de la empresa y sobre todo en beneficio de la comunidad (Quintanilla et al., 2014). En otros términos, consiste en una comparación de la situación actual de los componentes de la cadena productiva con una proyección o visión futura de la misma, incluyendo los proyectos trazados.

El tercer y último componente del valor compartido se centra en la creación de *clústers* industriales de apoyo en las áreas de influencia de la compañía. Cabe precisar que un *clúster* es un grupo de empresas que operan en un mismo entorno, aledaño a una gran empresa, en donde ambas partes trabajan de manera vinculada (Porter & Kramer, 2011). Para estos autores, la creación de un clúster, ya sea por iniciativa pública o privada, permite desarrollar iniciativas que aumentan la productividad de las partes implicadas y mejorar las condiciones de vida y bienestar de las comunidades aledañas a la empresa, generando así valor compartido.

En esta componente se debe considerar que para la correcta creación de *clúster* locales se tiene que realizar una correcta categorización sobre qué tipo de producto se realizará y en qué aspecto pueden aportar a los objetivos de la empresa (Hidalgo, 2014). Es decir, se pueden agrupar los *clúster* de negocios de transporte de los comuneros para ayudar a los procesos logísticos de la organización; por otro lado, los *clusters* de venta de alimentos se agrupan en otra sección para proveer alimentos a la organización y convertirse, de esta manera, en aliados o subsidiarias creando así un valor mutuo desde el aspecto económico y social.

Estas mejoras en las condiciones de vida y bienestar se deben a que se toma en cuenta la opinión e intereses de las personas que manejan este clúster, que son principalmente habitantes de las comunidades aledañas donde opera la organización (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Es importante resaltar que las personas encargadas de estos clústeres vendrían a ser los stakeholders más importantes que posee la compañía al momento de generar valor compartido. Esto se debe a que son actores que afectan y son afectados por los objetivos y actividades que plantea la organización en cuestión al presentar atributos como poder, legitimidad y urgencia. La ventaja de los clusters es que las organizaciones “son más competitivas cuando se encuentran aglutinadas de alguna manera en agrupaciones empresariales, tratando de explotar así ciertas ventajas asociadas a la cercanía, a la colaboración con otras organizaciones y agentes que intervienen, directa o indirectamente, en la actividad productiva” (Bello et al., 2017, p.98).

Todos estos tres componentes explicados anteriormente, son propuestos por Porter y Kramer (2011). Estos componentes son los más conocidos y usados; sin embargo, como se mencionó, también existe una forma de aplicar valor compartido planteada por Bockstette y Stamp (2011) donde mencionan cuatro componentes adicionales a considerar. El rol de estos

componentes es complementar a los principales componentes del valor compartido pertenecientes a Porter y Kramer (2011).

El primer elemento para los autores es la articulación de una visión de la organización en base al compromiso y plan estratégico definido. Se enfatiza que los objetivos estén alineados de manera clara en su plan estratégico de cara a cumplir cada uno de ellos de manera cronológica y ordenando (Bockstette & Stamp, 2011). En otras palabras, sin una visión y misiones definidas correctamente, las organizaciones no se pueden aspirar a realizar proyectos con terceros, que en este caso vendrían a ser las comunidades. Esto se debe, según Tamargo (2016), a que la misión y visión son pilares de los planes estratégicos y estos son los engranajes que soportan la forma de ejecutar los proyectos sociales.

El segundo elemento consiste en poseer una sólida estrategia que identifique un enfoque definido con objetivos ambiciosos que beneficien a la organización misma y también a la comunidad donde opera (Bockstette & Stamp, 2011). Este elemento se alinea con los aspectos a los que plantean Porter y Kramer (2011) en su primer elemento, ya que ambos se centran en identificar las principales necesidades de las comunidades. Sin embargo, para Bockstette y Stamp (2011), los objetivos de los proyectos sociales pueden tener un pre-mapeo para luego pasar a negociarlos con la comunidad: por otro lado, Porter y Kramer (2011) sugieren primero el mapeo directo con las comunidades para un trabajo conjunto más cercano y negociaciones más eficientes.

El tercer elemento se centra en el apalancamiento de los activos de la empresa en función al core del negocio y las principales áreas o unidades de la compañía, así como a los principales *stakeholders* (Bockstette & Stamp, 2011). El lado financiero es importante de cara al manejo de la inversión en los proyectos sociales a la comunidad, y detectar los riesgos y planes de contención es vital con miras a los distintos sucesos que pueden ocurrir en el proceso de implementación. Sobre este punto, Moreno (2019), considera que las alianzas con entidades públicas y privadas son una buena manera de contrarrestar los riesgos y obtener un nivel de apalancamiento que no obstaculice el desarrollo de los proyectos sociales con normalidad.

El último componente de este método es la gestión de rendimiento para medir los resultados y determinar cuán exitosos son los esfuerzos en la implementación del valor compartido (Bockstette & Stamp, 2011). Estos indicadores permiten mantener las buenas prácticas realizadas hasta un determinado momento en los proyectos sociales y corregir los puntos en donde los indicadores arrojan resultados que no son beneficiosos para la comunidad. Estos indicadores, según Quiroga (2007) son: ambientales, incluyendo la calidad de vida, calidad de aire, y nivel de forestación; de educación, incluyendo el nivel de alfabetización, la cantidad de

personas estudios primarios, secundarios y superiores concluidos; y económicos, incluyendo el nivel de pobreza, índice de desarrollo humano y estado de resultados de la comunidad.

Por otro lado, es importante entender el que concepto de Responsabilidad Social Empresarial no es una base para entender el enfoque de Valor Compartido. La RSE es un concepto abordado por distintos autores desde distintas perspectivas; sin embargo, una de las posturas más utilizadas y estándar es la que expone el ISO 26000. En esta sección, se expone que este concepto concibe a una empresa socialmente responsable cuando responde de manera positiva a los impactos que puede causar de manera directa o indirecta en la sociedad, siguiendo una línea normativa instaurada en el entorno donde la empresa u organización realiza sus actividades (ISO 26000, 2010). En otras palabras, según esta postura, la RSE es una práctica alineada a normativas que exponen que las organizaciones deben responder de manera positiva a los impactos que causan sus actividades en una determinada comunidad.

Sin embargo, la postura de Carroll (1991) por ejemplo, categoriza a las variantes de responsabilidad social en cuatro: económicas, legales, éticas y filantrópicas. La primera, se basa en las necesidades y requerimientos para generar ingresos en cuestión de dinero que generen rentabilidad y sostenibilidad. La segunda, hace referencia a cumplir con normativas y leyes preestablecida. La tercera, se centra en el desarrollo de las buenas prácticas sociales. Por último, la cuarta se centra en las decisiones de la empresa socialmente responsable que impactan en una determinada comunidad.

A partir de lo explicado acerca de la RSE, Porter y Kramer (2011) exponen ciertas diferencias entre este enfoque y el de Valor Compartido, las cuales se van a considerar como base para la presente investigación con la intención de enfatizar la importancia del Valor Compartido en el desarrollo.

En primer lugar, para Porter y Kramer (2011) la RSE, al igual que las posturas abordadas en los párrafos anteriores, se centra en hacer el bien o éticamente correcto. Sin embargo, el valor compartido, como su nombre lo dice tienen como propósito generar valor, el cual consiste en la retribución de los beneficios económicos y también de beneficios sociales (Porter & Kramer, 2011, p. 16). En otras palabras, la RSE busca hacer lo correcto sin necesariamente tener como fin generar un valor; en contraste, el valor compartido realiza lo correcto partiendo desde la premisa de beneficiar a la organización de manera económica y a la comunidad de beneficios sociales para su bienestar.

En segundo lugar, la RSE busca promover actitudes más responsables, éticas, morales y filantrópicas. Dentro de estas prácticas se encuentran aquellas que tienen que ver con donación de tiempo, dinero y otros recursos que beneficien a una comunidad (Baldivia, Fabbri, Freyberg,

Oporto & Pereyra, 2011). Es decir, parte desde la base de hacer lo correcto, más allá de imposiciones normativas, lo cual es cercano a generar valor sin llegar a serlo exactamente.

Por otro lado, se entiende por sustentabilidad al adoptar estrategias y métodos de negocio para cubrir los intereses de la empresa y sus actores relacionados, mientras se protege y mantiene a los recursos naturales que serán necesarios en el futuro y se favorece el desarrollo de la sociedad, partiendo desde normas preestablecidas por entes locales o incluso internacionales (Baldivia et al., 2011). Sin embargo, el valor compartido, como se abordó en la sección anterior, no necesita obligatoriamente de normas que estipulen estas prácticas sino que su eje principal es fomentar la creación conjunta de valor para la comunidad, creando beneficios y protegiendo su patrimonio natural, y beneficiando a las organizaciones, generando ganancias y proyecciones económicas a futuro (Porter & Kramer, 2011).

En tercer lugar, Porter y Kramer (2011) aluden que la RSE es discrecional y parte en respuesta de la presión externa, tanto como entes normativos como opinión pública, agregan los autores que la RSE también es un método que protege la reputación y la imagen de una determinada organización. En contraste, el valor compartido, parte de forma integral de las competencias que puede tener una empresa u organización (Kramer & Pfitzer, 2016). En otras palabras, el RSE busca contentar satisfacer pedidos tanto de la población como de estatus ya establecidos, mientras el CVC explota los recursos que posee la organización en pro del bienestar de la población.

En cuarto lugar, el RSE no posee como fin la maximización de las utilidades o de la rentabilidad de la organización, sino que aplica este enfoque lentamente de manera independiente de sus rubros económicos y contables. Mientras que el CVC aplica su enfoque en beneficiar a la comunidad en paralelo a que ese beneficio para la sociedad le cree un beneficio económico que se reflejara en los estados de resultado de sus balances generales contables y económicos (Vidal, 2011). Porter y Kramer (2011) sintetizan esto en que la RSE es totalmente ajena a la optimización y mejora efectiva de utilidades mientras que el CVC es parte integral de maximizar la rentabilidad de las organizaciones.

Por último, la quinta diferencia que se marca entre estos dos conceptos es acerca de la agenda que utilizan ambos enfoques para desarrollar sus propuestas. Por un lado, la RSE rige su agenda debido a los reportes que generan los estímulos externos y preferencias personales, en este caso de las comunidades. En contraste, el CVC rige su agenda de manera específica de acuerdo con los lineamientos de la propia organización adaptándose a ellos y haciéndolo de manera interna (Porter & Kramer, 2011). Es decir, el CVC es adoptado por la organización a su propio modelo de trabajo mientras que la RSE se adapta a la presión externa y lo que se le solicita.

En conclusión, el CVC y la RSE poseen, principalmente, en común que ambos buscan que los impactos de sus actividades en una determinada comunidad sean amortizados por prácticas que beneficien a la misma. Sin embargo, la RSE, por lo general, lo logra a través de reglamentos externos y dejando de lado la creación de valor económico. En contraste, el CVC busca las buenas prácticas para el beneficio de la comunidad sin dejar de pensar en el beneficio económico con el fin de contar con la comunidad como elemento base para maximizar las utilidades a través de los beneficios que les puede ofrecer a estas.

### **1.3. Estudios sobre valor compartido en el Perú**

En cuanto a los estudios previos sobre la aplicación del valor compartido en el Perú, hay una serie de ejemplos. A continuación, se detalla los casos más resaltantes empezando con ejemplos en otros sectores y finalmente abordando la aplicación de este concepto en el sector rural. Así mismo, se verificará en qué sectores se conoce o aplica el concepto de valor compartido y cómo estos han abordado su aplicación de acuerdo a condiciones como organización.

Para empezar, en el año 2017 se presentó una investigación realizada sobre el valor compartido en el sector bancario del Perú. Los resultados más importantes que se obtuvieron se centran en que los directivos de las principales empresas bancarias del país evidencian un bajo conocimiento sobre cómo crear valor compartido en las empresas del sector (Abregú, Espinoza, Pacheco & Vargas, 2017).

La muestra se centró en los principales bancos del Perú: BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank. Las técnicas de recolección se basaron en entrevistas con funcionarios de estas entidades y encuestas a los principales colaboradores de las áreas involucradas, centrándose en las áreas de relaciones comunitarias y recursos humanos para lo cual se generaron cuatro encuestas distintas según el rol de cada encuestado. Así mismo, la investigación se centró en cinco aristas para todos los bancos estudiados: Educación financiera, créditos y becas, obras de infraestructura, y voluntarios y medioambiente. Esto sirvió para ver de qué manera estos bancos orientan estos programas sociales de cara a sus clientes y cómo generan beneficios a la comunidad y a su misma cartera.

El resultado fue que se evidencia un bajo conocimiento sobre el valor compartido y sus actuales programas aplican responsabilidad social empresarial. Asimismo, BBVA y BCP son las entidades que cuentan con requisitos óptimos como una visión a mediano plazo de redefinición de mercado y cartera, con lo que ya han expuesto programas de valor compartido a mediano plazo.

En esta investigación se abordó los tres componentes expuestos por Porter y Kramer (2011); sin embargo, se enfatiza la explicación y detalle del primer componente, ya que durante

la investigación se aborta en repetidas ocasiones la importancia de la aplicación de la redefinición de productos y servicios. Esto con la intención de generar confianza y aceptación a través de intercambio de conocimientos, para facilitar la comunicación de ideas entre las empresas bancarias y las comunidades (Abregú et al., 2017).

Las variables analizadas en esta investigación fueron principalmente tres: las buenas prácticas de las empresas en sus proyectos sociales, impacto positivo en las comunidades a través de resultados estadísticos y económicos, y las condiciones de las empresas bancarias para adaptarse al modelo de valor compartido en sus campañas sociales (Abregú et al., 2017).

Como resultado final, se sabe que las empresas estudiadas poseen un bajo nivel de conocimiento del valor compartido y presentan un pobre nivel de implementación vinculados a este concepto, pese a que demuestran esfuerzos por proponer valor orientado a sus consumidores y empleados (Abregú et al., 2017).

Por otro lado, una investigación realizada para el sector de telecomunicaciones en el Perú, también calificó el conocimiento del enfoque de valor compartido como media alta, lo cual significa que la aplicación de este concepto en el sector es parcial. Al igual que en la investigación anterior, la investigación enfatiza en estudiar el primer componente de redefinición de productos y servicios con el fin de captar y mapear los principales problemas de índole social y exponer los argumentos que soporten al caso para poder realizar un monitoreo de los avances que evalúen los resultados, los cuales serán procesados con la finalidad de generar valor agregado y significativo para la empresa y sociedad (Juárez, Callupe, Auqui & Durand, 2017).

Las empresas estudiadas fueron tres: Telefónica del Perú, América Móvil Perú, Entel Perú y Viettel Perú. Se analizaron los proyectos y campañas que tienen para alcanzar un máximo nivel de ganancias y a la vez un máximo beneficio a las comunidades, fuera de su cartera de clientes. Las variables que se tomaron en cuenta fueron centradas en las condiciones que tienen o no las empresas estudiadas para la implementación del valor compartido. Estas variables fueron divididas en siete: “tenencia de buenos productos y servicios, relacionamiento con los consumidores, generación de sentimientos positivos, liderazgo e innovación, ambiente interno, empresa ética, práctica de responsabilidad voluntaria” (Juárez et al., 2017, p. 128). Se analizaron los proyectos y campañas que poseen las empresas para alcanzar un máximo nivel de ganancias y su vez un máximo beneficio a las comunidades, fuera de su cartera de clientes. Y con ello, se dió a conocer que con un 46% el aspecto de conservación de medio ambiente fue el punto que más cubren los proyectos de las empresas de este rubro, convirtiéndose en el rubro que más satisfacción y beneficios generan (Ipsos, 2016).

Como resultado de esta investigación, se concluyó que el grado de conocimiento sobre el enfoque de valor compartido en los cargos directivos es de nivel alto. Es decir, tres directivos de las cuatro empresas estudiadas, conocen el enfoque y sus beneficios, pero no aplican el enfoque en las empresas en las que dirigen. Esto se da, debido a la mayor importancia que se da al enfoque de responsabilidad social empresarial, el cual sí es utilizado a nivel empresarial y en todo el personal directivo (Juárez et al., 2017).

En cuanto al sector rural, aún no hay evidencia de investigaciones que reflejen la aplicación del enfoque de valor compartido. Sin embargo, existe investigaciones acerca de la aplicación enfoque para el desarrollo rural realizado por organizaciones privadas. En el Perú, un ejemplo de la ampliación del enfoque de valor compartido para el desarrollo rural es el que se realizó por la empresa Nestlé Perú, a través de la cadena global Ajegroup. El proyecto consistió aplicar las estrategias del enfoque de valor compartido en áreas previamente ya focalizadas con el objetivo de mejorar la oferta de los alimentos y la diversificación de la dieta en las zonas rurales (Guavita, 2017).

Se inició con una estrategia a nivel mundial. El primer paso fue la recopilación de información acerca de las necesidades y las variantes que existe en relación a la dieta en los diferentes países donde se encuentran. Para ello, se implementaron estrategias que mejoren el estilo de vida de los pobladores, como agricultores, entre otros, mediante campañas de capacitación que fomenten temas de gestión administrativas y que enfatizen la importancia de temas ambientales y sostenibles que impulsen a acciones y buenas prácticas en el sector para poder lograr un producto mejorado que sea atractivo en el mercado nacional e internacional (Guavita, 2017). Posteriormente, se su plan se centró en la intervención de sus principales proveedores de la cadena productiva del negocio, enfocado en las zonas rurales de cada país. Para ello, la aplicación del enfoque enfocado en los agricultores formó parte de una estrategia que buscaba llegar a los proveedores de origen de la cadena productiva de la empresa.

En ese sentido, se recalca la importancia de la aplicación del valor compartido en el desarrollo rural de las zonas identificadas por la empresa, pues ha permitido un cambio importante en toda la cadena de valor de la compañía Ajegroup en Perú. Los resultados de este cambio se conocen, ya que los resultados de medición demuestran claros donde se enfatiza las estrategias que posee Nestlé en diferentes escenarios y contextos según la región o país donde acciona (Guavita, 2017).

Otro de los casos de éxito donde se aplica el concepto del valor compartido es el de “Margarita Danone” en México. Este tiene como principal objetivo, convertir a los productores de las zonas de Jalisco y Aguas calientes en microempresas que sean capaces de evaluar el nivel

de vida de sus familias y de su comunidad, mediante negocios sostenibles y sustentables con mayor rendimiento y calidad de leche. El valor compartido en este caso recae exactamente en el sistema con el cual cuenta Margarita, ya que posee el proyecto contempla capacitación y asistencia técnica, con una estructura que se focaliza en mejorar la recolección de la leche y la venta de forma directa con empresas como esta (Danone, 2014).

Al contar con un programa de capacitación se cumple el primer componente de valor compartido expuesto más adelante en la investigación que es la *redefinición de productos y servicios*. Esto se evidencia en el énfasis que brinda Margarita al asistir técnicamente y financieramente a los productores de leche de Jalisco y Aguascalientes, ya que a partir de la redefinición de productos , que en este caso es la leche que se produce por estos habitantes, y en los servicios que es el proceso productivo, Margarita busca obtener mejores resultados que puedan brindar un mejor producto final que no solo benefician a la empresa como marca sino que también beneficia a los productores desde un punto de vista social y empresarial (Danone, 2014).

El segundo componente es la *redefinición de la cadena de valor* se evidencia cuando Margarita busca impulsar un modelo logístico de mejor abastecimiento de leche, por eso es que incluye 300 establos que representa aproximadamente a 1700 personas que serán beneficiadas a través de capacitaciones teóricas y técnicas, logrando un crecimiento del 12% de producción para la empre y una calidad de vida optimizada para estas personas. (Danone, 2014). Esto tiene que ver con la cadena de valor debido a que gracias a la asistencia que brinda Margarita Danone, se puede mejorar la logística de producción obteniendo los resultados ya expuestos.

En cuanto al tercer componente el cual trata sobre *alianza con clusters locales*, Margarita trata de integrar y perfeccionar las operaciones y actividades de los asociados que forman este grupo seleccionado de los cuakes destacan ganaderos, transportistas, proveedores, entre otros actores aliados, mediante un convenio con ECOSYSTEME (Danone, 2014).

Por ende, se puede evidenciar que modelos como los de Margarita Danone , al implementar una nueva propuesta de producto , aumentando la calidad de producción y realizando alianzas claves con fondos que ayuden a los principales grupos de interés de este proyecto , cumple con todos los requerimientos necesarios para un óptimo y eficaz manejo del valor compartido en estos programas tanto de índole empresarial , desde el lado productivo, como en el aspecto social , al beneficia a los productores y sus familias.

Finalmente, es necesario resaltar la importancia del enfoque de valor compartido en el desarrollo rural del país, ya que este permita la creación de una cadena productiva sólida y sostenible. Como se mencionó, la materia prima que utiliza Nestlé se origina del campo en ambientes naturales y verdes, y la empresa ejerce un pacto con el desollarlo de los miles de

asociados dentro de los que resaltan los agricultores y ganaderos de todo el mundo (Hernani, 2018). Es por ello que la gestión del impacto de las actividades de la empresa en todo su proceso productivo permite la aplicación del enfoque de valor compartido. Con esto se logra construir una base firme de alta dirección empresarial, buen rendimiento a nivel económico y un férreo cumplimiento de la normativa ambiental que implementa la misma empresa (Hernani, 2018).

## **2. Marco analítico**

Para abordar esta sección se presentará el marco analítico sobre la base de los distintos enfoques teóricos e investigaciones empíricas examinadas anteriormente. La sección incluye la revisión de los componentes del valor compartido, el análisis de las variables que involucran los proyectos sociales y la relevancia de la aplicación de estas variables en los programas de desarrollo en el sector rural. Para ello, se empezará dando a conocer la definición de cada variable y la importancia que toma cada una de ellas en nuestra investigación. Se definirá también los indicadores que involucra la revisión de cada variable identificada y; finalmente, se analizará la relación de cada uno de los componentes del valor compartido con las variables de los proyectos sociales que se identificarán previamente.

Para el punto de partida del marco analítico se ha identificado las siguientes variables que los programas sociales realizados por el sujeto de estudio de la presente investigación incluyen en su estrategia de desarrollo rural: gestión social, gestión técnica, y asistencia técnica y sostenibilidad. Cada una de estas variables se relacionan con los valores que cuentan los proyectos sociales. Estos son valor social, valor económico y valor ambiental. Cabe mencionar que las variables tienen como fin cumplir con la adecuada intervención del Programa Nacional de Viviendas realizado por el MVCS, específicamente con los Módulos habitacional “Sumaq Wasi”.

La gestión social es una unidad del Programa Nacional de Vivienda, el cual tiene como objetivo la focalización y la priorización de centros poblados; identificación y selección de las familias a ser beneficiadas, y la constitución de Núcleo Ejecutores. Esta variable está estrechamente relacionada con el valor social, ya que ambos buscan el beneficio de la sociedad en general. El valor social es definido como las ventajas que obtendrá la sociedad desde una perspectiva de ahorro y aumento de utilidades (León, Baptista & Contreras, 2012).

En cuanto a los indicadores de valor social se han considerado dos indicadores centrales que permiten evidenciar la relación que posee los componentes del valor compartido en la gestión social. El primer indicador es el índice de desarrollo, el cual se basa en medir el nivel de mejoras en relación con el bienestar social de la población que vive en las zonas rurales [altoandinas de pobreza y pobreza extrema] que también mide el nivel de la relación existente entre el gobierno, la comunidad y las empresas de influencia (Bambi, Montero & Watson, 2019).

En cuanto a la forma de medir este indicador se considera los siguientes once criterios: rol de las instituciones públicas, participación de las comunidades en decisiones de la empresa, tasa de empleados locales, tasa ocupacional de empleados nacionales, tasa de gastos por servicios de salud, tasa de investigación, índice salarial y grado de uso de tecnologías (Bambi et al., 2019). Por tanto, el indicador de índice de desarrollo es importante para medir y considerar qué grado de valor social puede estar aportando un programa de desarrollo rural para conocer la efectividad del PNVR.

El segundo indicador para medir el valor social en los programas de desarrollo rural es el índice de pobreza. Este indicador consiste en medir desde un punto de vista cuantitativo el grado de pobreza de una determinada zona o localidad (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020) En este sentido los criterios a considerar, en este caso en específico, para la medición de este indicador de índice de pobreza son el ingreso por familia de una determinada localidad y la tasa de empleabilidad de dicha localidad (López & Cándido, 2017). En el caso de un programa rural realizado por el MVCS, este indicador es importante debido a que permite visualizar a través de cifras de qué manera los programas pueden impactar para mejorar las cifras de pobreza en cuanto a proyectos que brinden más bienestar social, oportunidades laborales por medio de alianzas, mejoramiento de viviendas, capacitación técnica, entre otras actividades que forman parte del concepto de valor compartido.

Otra unidad perteneciente al programa es la gestión técnica que tiene como objetivo generar los expedientes técnicos de las viviendas, mejorar la vivienda rural, brindar capacitaciones y reportar la liquidación de los proyectos. En esta unidad se evalúa el alcance del presupuesto asignado y los costos que incluye la construcción del módulo habitacional. Para ello, el equipo técnico debe desarrollar un expediente económico que encamine el proyecto sin generar costos adicionales al presupuesto designado.

Esto se relaciona con el valor económico, el cual parte de la colaboración con diferentes actores como empleados, comunidad local, clúster, entre otros, para mejorar la calidad de vida y lograr el desarrollo económico de estos (Núñez, 2003). Esto implica que en la localidad existen oportunidades aprovechables a nivel laboral, nivel de satisfacción en cuanto al cumplimiento de necesidades y requerimientos básicos y una tasa de distribución de riquezas acorde a la producción y a las capacidades que existan en el mercado nacional (Reyes, 2009). Es así como el valor económico parte desde la articulación entre los diferentes actores de una sociedad, tales como los ciudadanos, las organizaciones institucionales, los empleados, etc., los cuales al tener oportunidades de desarrollo elevan las posibilidades de desarrollo económico en la población.

En cuanto a los indicadores que miden el valor económico, se han considerado uno principal que ayudará a entender la relación que posee los componentes de valor compartido con el aspecto económico en relación con los programas sociales que desarrolla el Estado.

El indicador por tomar en cuenta es la disminución de costos excedentes al presupuesto ya designado, el cual es un medidor global para obtener una orientación de las ganancias que puede obtener una organización en diferentes sectores. En otros términos, este indicador permite medir el éxito alcanzado y tener en cuenta la ganancia obtenida por cada actividad que desarrolla el proyecto (Vergíu & Bendezú, 2007). El cálculo y la forma de medir este indicador proviene de la diferencia entre el presupuesto inicial por módulo habitacional y el costo total de la construcción de la vivienda. Este resultado viene a ser importante, debido a que, a mayor diferenciación entre ambos indicadores, mayores serán los presupuestos destinados a los otros módulos habitacionales de los proyectos que beneficien a la población (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011). Este ahorro permite disfrutar de mayores niveles de prosperidad, brindando a los pobladores mejor salud y condiciones de vida más óptimas; así mismo, se cuida de manera más responsable el medio ambiente, y se busca impulsar el desarrollo humano y tecnológico mediante la innovación que incluyen los programas sociales (Miller & Kim, 2016).

Finalmente, la unidad de asistencia técnica y sostenibilidad busca capacitar a la población beneficiaria en el uso adecuado de los espacios de las viviendas rurales realizados por el programa; involucrar a los gobiernos locales para lograr la sostenibilidad, y; monitorear el confort térmico de las viviendas entregadas.

Esta unidad está estrechamente relacionada con el valor ambiental, el cual se cataloga como dentro del impacto y administración de los recursos de la naturaleza dentro de los que destacan los acuíferos, elementos del suelo, aeríferos, entre otros (Henríquez & Oreste, 2015). Es decir, las actividades productivas de las organizaciones generan externalidades en la sociedad, por lo que se debe tomar responsabilidad sobre estas y administrar mejor sus recursos, controlar los impactos de contaminación, manejo de desechos y el ciclo de producción (Núñez, 2003). Al ser el sector rural uno de los sectores que más trabaja con los recursos naturales se espera que cumpla con generar valor ambiental para minimizar sus impactos ambientales en las zonas de influencia.

En cuanto a los indicadores de valor ambiental se ha tomado en cuenta dos que engloban y permiten evidenciar la importancia del ámbito ambiental en el impacto que pueden generar los proyectos a beneficio de la comunidad por parte de las diferentes organizaciones del Estado.

El primer indicador es el índice de desempeño ambiental. El cual evalúa el cumplimiento de más de 24 criterios postulados por la Universidad de Yale de cara a regularizar la actividad

responsable desde un punto de vista ambiental. Los criterios que más destacan son los de índole ambiental, preservación de hábitats y ecosistemas, evaluación de calidad de agua, lucha contra lugares tóxicos, calidad del aire, biodiversidad, entre otros aspectos que protegen las variedades de especies naturales y animales (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2018, p. 9).

Estos criterios deben ser considerados como parte del impacto que tiene la construcción de los módulos habitacionales para prevenir las secuelas que puede generar la actividad. Una de las formas de prevenir o disminuir el daño ambiental que causa es mediante los estudios de impacto ambiental. Para eso importante que los proyectos sociales también estén involucrados en un rol ambiental debido a que cuidan el entorno donde operan y protegen la salud de las comunidades involucradas (Díaz, 2019).

Por último, es importante conocer la relación que poseen los componentes del valor compartido con las variables explicadas anteriormente: valor económico, ambiental y social. De esta forma, se podrá entender qué aporta cada componente del valor compartido a los proyectos sociales mediante la identificación de las tres variables ya explicadas y cómo estas se miden a partir de los indicadores abordados anteriormente.

Como ya se detalló previamente en la investigación, el primer componente del valor compartido es la redefinición de productos y servicios, el cual consta de analizar los productos, en este caso los programas sociales y ver de qué forma estas se pueden ajustar y adaptar para satisfacer las necesidades e intereses, previamente identificados, de las comunidades identificadas. Por tal motivo, dos de las tres variables explicadas tienen relación con este primer componente: valor económico y valor social.

Por un lado, el valor económico está estrechamente relacionado con redefinir productos y servicios, debido a que al realizar ajustes en los programas sociales también se modifica el presupuesto de los proyectos, el cual depende de la organización para poder asignar un monto en específico (Salvador, 2017). A partir de este punto, se puede hacer referencia que una de las formas de vincular el valor económico con el primer componente del valor compartido es mediante la disminución de costos que es un indicador ya mencionado anteriormente que vendría a ser un punto en común entre esta variable y este componente.

Por otro lado, este primer componente también está relacionado con la variable de valor social. Esto se debe principalmente porque la redefinición busca previamente identificar de manera correcta los intereses y necesidades de la comunidad. Para lograrlo se requiere de la participación de los comuneros en toma de decisiones en la etapa de planeación y ejecución, pues permite a la adhesión de la comunidad para con el proyecto. Por ello, se resalta que la importancia de la creación de lazos de confianza y cohesión social que busquen facilitar el desarrollo integral

tanto de la comunidad con la organización, ya que esto causa una óptima redefinición de productos y servicios (Torres, Londoño, & García, 2012). En el caso del PNVR, una forma en la que se evidencia la inserción de los comuneros en la toma de decisiones es en la constitución del Núcleo Ejecutor. El Núcleo Ejecutor permite la participación del presidente de comunidad elegido mediante voto unánime por la población. El presidente cumple el rol de gestor social y se encarga de realizar todas las coordinaciones pertinentes para llevar a la construcción del módulo habitacional. Esto se plasma a través de reuniones de trabajo sobre temas de desarrollo, talleres y reuniones periódicas con la población, participación en asambleas comunales, visitas guiadas, canales informativos y procesos de diálogo participativo.

Como segundo componente está la redefinición de la productividad en la cadena de valor. Este componente centra sus esfuerzos en fortalecer un vínculo con la comunidad en relación con el progreso económico y el desarrollo socioambiental. Por ende, están implicadas principalmente tres variables, valor social, valor económico y valor ambiental, siendo estas dos últimas las que más participación tienen en este componente. Esto se da debido a que la cadena de valor impacta a una variedad de tópicos ambientales y sociales tales como temas relacionados a recursos naturales, temas acuíferos, salubridad, seguridad laboral, equidad, entre otras (Díaz., 2015).

Por ello, los autores Porter y Kramer (2011) recalcan la importancia en generar congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor, esto implica no solo ejercer mecanismos de buenas prácticas ambientales, sino también buscar empresas locales para usar nuevos modelos de distribución y reducción de impactos ambientales usando los propios recursos de la zona (Díaz, 2015). Parte del proceso de construcción de los módulos habitacionales de Sumaq Wasi, es la participación de los beneficiarios como mano de obra técnica. A través de actividades que generan espacios de comunicación con los beneficiarios, esto ha permitido que los pobladores se beneficien de manera técnica y económica del programa.

Por último, el tercer componente es la construcción de clústers de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. En este componente es necesario identificar los clústers más relevantes del lugar donde se desarrollan las operaciones, para ello se aplica el valor e innovación social, así como el valor económico. Este punto es aún más importante en el sector rural, ya que la generación de valor compartido no necesariamente conlleva a que la localidad involucrada desarrolle muestras de progreso y desarrollo social y rural (Espinoza, 2017).

En síntesis, se puede afirmar que los valores (valor económico, valor social y valor ambiental) que poseen las variables del PNVR Sumaq Wasi, se relacionan estrechamente con los componentes del valor compartido. Esta clara definición relación entre componentes y variables, sirve para identificar los indicadores que ayudan a medir el grado de inserción de cada variable

con el fin de tener una orientación del grado de importancia del valor compartido en los programas sociales del sector rural. Así mismo, es importante mencionar, que, para la clara identificación de variables y sus respectivos indicadores, fue necesario revisar estudios de investigación pasados sobre valor compartido en los diferentes sectores en los que se aplica, para analizar que variables se utilizan y el propósito de cada una de estas.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Teniendo en cuenta los programas y proyectos de desarrollo rural mencionados anteriormente en el marco teórico, es conveniente abordar alguno de estos proyectos en la región del Cusco, lugar donde se encuentra la provincia de Espinar, en el cual alberga el distrito de Pallpata, donde se centra el estudio de investigación. Se tiene la finalidad de entender el desarrollo de estos programas en la región del Cusco y el distrito de Pallpata para analizar la interacción de los principales actores al describir sus roles, características e importancia de cada uno de estos.

Primero, se aborda los principales proyectos rurales en la región de Cusco con el fin de entender de manera progresiva el funcionamiento de alguno de estos. Seguidamente, se explica el contexto en el que se desarrolla el sujeto de estudio, haciendo hincapié en la su historia y constitución. Luego, se pasa a desarrollar los procesos de intervención que conforma el PNVR para conocer sus fases. Finalmente, se describe a mayor detalle las características que posee el distrito de Pallpata, lugar donde se centra el caso de estudio.

### **1. Proyectos de desarrollo rural en la región Cusco**

Como ya se explicó anteriormente en la sección teórica, el desarrollo rural busca lograr el bienestar de la sociedad y proporcionar el cumplimiento al acceso de las necesidades básicas, de acuerdo a los derechos humanos de un país. Por ello, en el Gobierno Regional de Cusco, en coordinación con el Estado, se generan proyectos de inversión que están enfocados en fortalecer los sectores: agrícola, energético, minero, turístico, entre otros. Estos tienen como finalidad que la región tenga una tasa de crecimiento superior al promedio del país. Así mismo, se involucra al sector privado, a través de organismos sin fines de lucros, que buscan fortalecer los sectores de educación, salud, entre otros. Todo esto, con el fin de lograr que la región cuente con un crecimiento sostenible para llegar a ser un referente en desarrollo rural del país.

El departamento de Cusco cuenta con una gran diversidad de paisajes fitogeográficos, variedad de clima, diversidad de culturas y tradiciones, lo que influye en gran medida en la agricultura y la distribución de la población en la región (Acosta, Castro, Sánchez & Sulca, 2016). Sin embargo, por la diversidad de climas, existen provincias de la región que enfrentan el impacto de los fenómenos climáticos como son las heladas y el friaje. Estas provincias son poblaciones vulnerables que no cuentan con las herramientas necesarias para enfrentar los impactos de estos fenómenos climáticos. Por ello, se han implementado diversos programas de desarrollo rural a lo largo de los años en las poblaciones más vulnerables de la región. Estos programas varían dependiendo la necesidad de la población y sus problemáticas. Existen programas como el

asesoramiento en agricultura y ganadería, mejora de vivienda, dinamismo económico, emprende turismo, y más.

Un ejemplo de estos programas es el desarrollo de los proyectos rurales en los que trabaja el grupo de apoyo “Khoñi-Yaku” o también conocido como “Caja Caliente”. El proyecto busca conseguir que las cocinas mejoradas puedan extender el calor en toda la vivienda, esto a través de la cocina con la aplicación de acero inoxidable en los lados donde se realiza combustión, y generar que el calor de la quema de leña se extienda por toda la vivienda a través de un sistema de tuberías conectada a una terma aislada donde se encuentra la caja de acero inoxidable (Grupo de Apoyo al Sector Rural, s.f.b). Esta iniciativa consiste en mejorar la calidad de vida de los pobladores que viven en las zonas altoandinas donde el friaje y la helada causan el acceso limitado al agua.

Así mismo, algunas otras iniciativas se dirigen a principalmente al manejo de los recursos naturales, como por ejemplo en la cuenca del Vilcanota, en el Cusco, que se basa en el adecuado uso de recursos naturales que combina con el desarrollo productivo, el cual ha preparado un plan de negocios competentes mediante la identificación y mapeo de proyectos y programas que enfatizan la importancia de la mejora de producción de diferentes productos como la artesanía , frutas, leche, turismo, animales, entre otros (Caballero, Trivelli & Clark, 2006).

Por otro lado, programas como A Producir Rural, Corredor Puno-Cusco y FONCODES desarrollan inversiones en obras y ofrecen programa de desarrollo rural desde pequeñas infraestructuras comunales para las producciones comunales. Estos programas cuentan con una experiencia valiosa en la promoción de pequeños proyectos productivos, la cual se enfoca en la implementación de corredores y microcorredores territoriales como criterio de desarrollo (Caballero et al., 2006, p. 7). Así, se promueve la autonomía económica sostenible de las familias que se encuentran en pobreza o extrema pobreza para encaminarlos al desarrollo social.

Así mismo, organismos como AGROBANCO, sirven como instrumento de apoyo financiero por parte del Estado para lograr promover y facilitar el crédito a los pequeños agricultores del país e impulsar el desarrollo rural agropecuario. A través de las oficinas en Cusco, AGROBANCO habilitó la producción de “aproximadamente 1500 hectáreas de diversos cultivos y lotes de cereales y otros productos como café, tubérculos, entre otras variedades” (Gomez, 2018). Esto permite una mayor expansión de las oportunidades en las zonas rurales para el desarrollo de la economía local y comunal.

Del mismo modo, la región Cusco cuenta con ingresos del canon minero y gasífero que le permiten contar con programas externos centrados solo en las provincias de la región como es el Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (PMSP). El PMSP financia diversos planes de desarrollo de la región Cusco con la atención a las necesidades básicas de la población y el

fortalecimiento de las capacidades locales de las poblaciones aledañas a la actividad minera. En ese sentido, según Rojas (2015), el programa ha contribuido con la mejora en los accesos a necesidades básicas y la fomentación de mejores mercados con el fin de facilitar mayores ingresos a las familias locales a partir de mayores oportunidades laborales tanto productivas como artesanales.

Existen diversidad de organizaciones entre ellas destacan el exitoso programa LEADER de la Unión Europea, el proyecto EXPIDER del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia Española de Cooperación, estrategias de desarrollo rural del BID y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) quienes han venido trabajando diferentes zonas de la región Cusco. Es así como, en los últimos años, se han ido impulsando programas de desarrollo rural con el apoyo de actores privados, instancias regionales de coordinación económica, oficinas de coordinación rural, organismos descentralizados, centros de innovación tecnológica, entre otros (Caballero et al., 2006).

De todos estos programas, destaca el apoyo técnico y tecnológico del Grupo de Apoyo Rural PUCP que ejecutó proyectos de desarrollo rural con el financiamiento de instituciones públicas y privadas. Uno de los proyectos de desarrollo rural que destaca en la región Cusco es el de “Sistema de Interconexión Energética con Riogeneradores PUCP en comunidades rurales Alto Andinas”. Este programa consta de la generación de energía eléctrica para más de treinta comunidades entre Cusco y Huancavelica (Grupo de Apoyo al Sector Rural, s.f.b). Así mismo, Grupo Rural PUCP lleva alrededor de diez años trabajando con el paquete tecnológico de casas calientes y vienen elaborando nuevas tecnologías como lo son recientemente el sistema colector solar, acumulador y de transferencia o también conocido como sistema “CAT” que se ha incorporado al Programa Nacional de Vivienda Rural en la construcción de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (MHSW) (Yuriko, 2020). Este programa consta de la construcción de viviendas con diseño innovador en el que se mantienen en una temperatura de 18°C más allá de la temperatura que se sienta en el exterior de la vivienda, pues se cuenta con confort térmico

También, los impactos que genera Grupo Rural PUCP están relacionado a los factores ambientales que generan las innovaciones tecnológicas aplicadas a los MHSW. Este impacto se centra en las energías renovables, ya que, si hay una mayor replicabilidad de tecnologías como las que se implementa en los módulos, se obtiene un mayor ahorro energético, usando así la energía de recursos naturales para un correcto funcionamiento de la tecnología de los módulos (Vergara, 2016).

Como se explica, se ha ido constituyendo diferentes organismos públicos y privados que impulsan el desarrollo rural en la región. A través de la participación de los gobiernos sub-

nacionales, las inversiones de entidades públicas y privadas, y el presupuesto participativo de desarrollo concertado, se ha logrado la implementación de programas como el PNVR y otros, que permiten impulsar el desarrollo rural del país.

## **2. Descripción del sujeto de estudio: Programa Nacional de Vivienda Rural Sumaq Wasi**

En el presente subcapítulo se da a conocer al sujeto de estudio, con el fin de presentar su estado actual iniciando por su historia y caracterización. Luego de ello, se presenta la organización desde la perspectiva de su perfil organizacional, caracterización de los procesos y los actores clave que lo conforman.

Como se mencionó en el primer capítulo, las bajas temperaturas que se dan año tras año en el Perú ocasionan graves consecuencias en las poblaciones más vulnerables. Esto debido a que, la temporada de friaje es un evento climático que se da cuando el aire frío llega a la selva, se mueve a través de la selva y se dirige hacia las regiones centrales y del norte de la selva, según la gravedad de las circunstancias (Senamhi, s.f.). Este fenómeno responde a “la incursión de masas de aire frío provenientes de la Antártida, que a su paso por el Perú generan el descenso de la temperatura en la selva que puede variar entre 10°C a 20°C hasta valores de 10 °C a 5°C” (Caminada & Rosales, 2015).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Defensa Civil las heladas en el país ocurren cuando la temperatura desciende a cero grados centígrados o por debajo de cero grados centígrados en las regiones del sur, lo que se conoce como la "temporada de frío". Este fenómeno generalmente comienza en abril y termina en setiembre, y los meses de junio y julio son los más fríos (INDECI, 2022).

Estas bajas temperaturas suelen darse en mayor medida en la zona sur del país y tienen consecuencias negativas sobre los cultivos, animales y la población humana. Es importante recalcar que las poblaciones de las zonas altoandinas que se encuentran a 3,000 msnm, dependen económicamente de los cultivos y el pastoreo de ganado, por ello una vez que la helada y el friaje dañan el cultivo y a los animales de las zonas altoandinas, la recuperación económica de las familias es lenta y, en la mayoría de los casos, irreparable durante el resto del año.

De esta forma, el desastre natural aqueja a la salud de las poblaciones más vulnerables y a su economía por dos razones principales. En primer lugar, las enfermedades respiratorias que más aquejan a la población altoandina provocados principalmente por el fenómeno climatológico, son la neumonía, bronquios, influenza, entre otros. Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2020),

se registra que, en los períodos de bajas temperaturas en el país, se observa un mayor incremento en las tasas de incidencia de neumonía, especialmente en la zona sur, por eso se puede afirmar que las infecciones respiratorias siguen un patrón estacional. En segundo lugar, las heladas y el friaje afectan las fuentes de alimentación y economía de las poblaciones en zonas de riesgo, ya que los cultivos al no terminar su proceso de siembra no sirven como alimento para los ganados y pierden el porcentaje de calidad para el consumo humano. Además, las heladas generan un impacto negativo en las reservas de agua y en las carreteras y vías de comunicación y comercio con otras áreas locales (Paredes, 2020, p. 7).

Para combatir esta problemática, el Estado peruano, desde el año 2012, toma acciones para contribuir en la mitigación de la inseguridad de la Población frente al friaje y las heladas. Para ello, se articuló la Comisión Multisectorial de Naturaleza Temporal de Intervención Integral para crear la Gestión Reactiva del Riesgo de Desastres frente a la Temporada de Helada y Friaje. Esta Comisión tuvo la tarea de elaborar el Plan Nacional de Intervención para enfrentar los efectos de la Temporada de Heladas y Friaje 2012, el cual no tuvo éxito, por la inadecuada intervención de las zonas afectas por el fenómeno meteorológico. El 2013, se elaboró un nuevo Plan, considerando intervenciones financiadas con los recursos que podía brindar cada sector. Durante estos años, la injerencia del Estado para buscar solucionar las afecciones que ocasiona el friaje y la helada estaba orientada en acciones como la dotación de kits de abrigo, alimentos, entre otros, que solo mitigaban el problema (PCM, 2020a).

Para ello, se involucra la participación de todos los sectores, a nivel multisectorial, con el fin de implementar intervenciones que distribuyan de manera directa los bienes y servicios, a través de intervenciones sostenibles, que beneficien a las poblaciones más vulnerables que por la ubicación territorial en la que se encuentran carecen de presencia del Estado (Samamé, 2018). Mediante la Resolución Suprema N° 092-2012-PCM se crea “la Comisión Multisectorial de Naturaleza Temporal de Intervención Integral para la Gestión Reactiva del Riesgo de Desastres frente a la Temporada de Heladas y Friaje” (PCM, 2019, p.8), el cual plantea el “Plan Nacional de Intervención para enfrentar los efectos de la Temporada de Heladas y Friaje 2012”, que considera intervenciones financiadas con recursos propios de cada sector del Estado.

Bajo este contexto, el 01 de diciembre de 2013, para mejorar el plan de acción y mediante una disposición complementaria del Decreto Supremo N° 016-2013-VIVIENDA1, se crea el Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento que tiene como principal objetivo aportar a mejorar la condición habitacionales de los centros poblados rurales, a través de acciones de mejoramiento de la unidad habitacional (Pachao, Mendoza & Cornejo, 2021) teniendo las siguientes 3 líneas de intervención:

(a). Promover y desarrollar acciones de construcción y refacción, ampliación y/o terminación de las unidades habitacionales con que cuenta la población rural pobre y extremadamente pobre. (b) Promover el desarrollo de conductas para el manejo de los ambientes, elementos e instalaciones vinculados a la vivienda mejorada. (c) Fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de los gobiernos locales (Pachao et al., 2021, p.7).

Es por esto que, para el año 2017, la PCM, como organismo rector del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD), a través de la Secretaría de Gestión del Riesgo de Desastres, “inició acciones de articulación y coordinaciones con los sectores intervinientes, ..., a través del PP 068, y los programas presupuestales sectoriales, así como en el caso del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, a través de su Programa Nacional Tambos y otros” (PCM, 2017, p. 6). A partir de ello, se reconoce la importancia de articular esfuerzos multisectoriales para atacar el problema de raíz. Para los siguientes años, los Planes Multisectoriales ante Heladas y Frijaje 2017 y 2018 empiezan a trabajarse con la participación de diferentes sectores buscando llegar articuladamente al territorio y aprovechar el mayor número de plataformas operativas con los que se puede abordar el problema (PCM, 2017).

En ese sentido, se desarrolló el Programa Presupuestal (PP) 111 “Apoyo al hábitat rural” para brindar el financiamiento respectivo a los programas de los Planes Multisectoriales ante Heladas y Frijaje; además, se considera que el diseño del PNVR, es decir, sus actividades y objetivos, son afines al PMHF y al Programa Presupuestal 068 “Reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencia por desastres-PREVAED”, lo cual permite una articulación de sus objetivos.

Por otro lado, la elaboración de Planes Multisectoriales ante Heladas y Frijaje 2019 al 2021 reconoce que aún se debe trabajar en la articulación multisectorial entre instituciones, pues durante los años anteriores se ha identificado ciertas restricciones que deben ser abordadas y solucionadas mediante el presente plan. Es por ello, que el plan elaborado para el 2019 al 2021 busca comprender cuáles son las más efectivas de participar que permitan disminuir la precariedad de las poblaciones que se encuentran expuestas a los fenómenos climatológicos, así mismo para concluir con la definición de qué tecnologías se debían usar en el sector para maximizar el impacto de la injerencia en la protección de salud de la población. Esto ya sea a través de módulos prefabricados para los centros educativos, viviendas con acondicionamiento térmico, entre otros (PCM, 2019, p. 7).

Es decir, el PMHF del 2019 al 2021, incorpora la efectividad del trabajo conjunto entre diferentes instituciones sectoriales y la necesidad de identificar aquellas intervenciones que protejan la salud desde un enfoque prevencionista, a través de tecnologías que pueden ser utilizadas en viviendas acondicionadas, modulos prefabricados, cobertizos, entre otros.

En ese sentido, los MHSW son uno de los productos del PNVR, que pertenece a la tipología de protección de la salud. Esto debido a que, los módulos habitacionales minimizan las incidencias de IRAs y de neumonías en los pobladores de las zonas afectadas por las heladas y el friaje. Una vez implementado los MHSW se espera la disminución de mortalidad de la población infantil y adulto mayor, así como la reducción del ausentismo escolar. Así mismo, el PMHF 2019-2021 contempla lo siguiente:

La ejecución de 39 intervenciones agrupadas en seis productos, entre los cuales se encuentra la entrega de viviendas saludables acondicionadas térmicamente ... dada la importancia de este tipo de intervenciones, han sido definidas como ‘intervenciones aceleradoras’<sup>4</sup> dentro del PMHF (Apoyo Consultoría, 2020, p. 29).

La identificación de “intervenciones aceleradoras” es uno de los principales cambios que se da en el PMHF 2019 – 2021, debido a la mayor focalización de los centros poblados.

Es necesario mencionar que, las intervenciones que el PNVR desarrolló en el marco del PMHF durante 2019 – 2021, tiene como resultado específico la “Población y medios de vida protegidos de origen natural e inducidos por la acción humana”; el cual, también aporta al producto 3 de “Acondicionamiento de viviendas ante el riesgo de desastres” (PCM, 2020a). Para estimar a la población objetivo del programa, se aplicó dos criterios de focalización, primero se realizó a través del déficit cualitativo de las viviendas, es decir, viviendas que necesitan ser mejoradas por las condiciones del material usado en la construcción del techo, las paredes o el piso, así mismo en la viviendas con hacinamiento por albergar a más de 3 personas por habitación; el segundo criterio es la condición de pobreza y extrema pobreza en el que se encuentran las familias de las regiones focalizadas (PCM, 2019).

---

<sup>4</sup> Conforme al PMHF, “la identificación de intervenciones aceleradoras se realizó sobre la base de (i) revisión de literatura nacional e internacional, (ii) opiniones de funcionarios, representantes de la academia y agencias de cooperación, y (iii) valoraciones de los beneficiarios” (Apoyo Consultoría, 2020, p.29).

Para cumplir el logro de sus objetivos, la PCM (2020a), mediante la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial, ha delimitado un control de avance para monitorear el estado financiero, físico y de cobertura de todas las actividades a realizar por el PMHF 2019 – 2021, incluidos los productos que este posee. Así mismo, el resultado de estas intervenciones se dan mediante un mecanismo de seguimiento y monitoreo que considera la evaluación de las intervenciones y los resultados de estos, a través de indicadores que están definidos en la Matriz de Marco Lógico del PMHF que se evalúan de forma transversal en todos los productos que posee el plan, como es el caso de los MHSW (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Indicadores de seguimiento y monitoreo de la PCM del PMHF 2019-2021**

Tablero de control	Matriz de Marco Lógico
Meta y avance físico: - # de viviendas acondicionadas para heladas - # de viviendas acondicionadas para friaje	Resultado final: - Tasa de mortalidad infantil y de adultos mayores - Tasa de asistencia escolar
Meta y avance financiero: - Presupuesto para la atención de heladas - Presupuesto para la atención de friaje	Resultado específico: - Incidencia de IRAs - Incidencia de neumonía
Meta y cobertura: - # de CCPP intervenidos para heladas - # de CCPP intervenidos para friaje	Producto: - % de viviendas térmicas / saludables acondicionadas en adecuado estado

Fuente: PMHF (como se cita en Apoyo Consultoría, 2020)

A partir de ello, las intervenciones que el PNVR desarrolló en el marco del PMHF durante 2019 – 2021 fue de un total de 43,497 módulos habitacionales “Sumaq Wasi” en las regiones del sur que poseen mayor vulnerabilidad como Cusco, Puno, Apurímac, Ayacucho, Junín y Huancavelica. La intervención se dio a través del PP 068 “Reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencia por desastres” cuyo resultado específico es “Población y medios de vida protegidos de origen natural e inducidos por la acción humana”.

Cabe mencionar que, la focalización de las familias que fueron seleccionadas para recibir el Módulo Habitacional Sumaq Wasi (MHSW) se determinan siguiendo los criterios del PNVR. Estos criterios se basan en la conformación de un equipo que desarrolla la evaluación socioeconómica de las familias y de las viviendas a nivel técnico. Todo esto a partir del listado que se obtiene del SISFOH, para luego ser ratificada por la ficha de evaluación técnica del programa, de esta manera se verifica la información y se aprueba la viabilidad de cuántas familias cuentan con los requisitos que establece el PNVR, el cual finalmente es presentada a la Dirección Ejecutiva.

## **2.1. Caracterización de los procesos del Programa Nacional de Vivienda Rural: Módulo Habitacional Sumaq Wasi**

El PNVR es un programa anexo al Viceministerio de Vivienda y Urbanismo (VMVU) del MVCS, el cual se encuentra desconcentrado para para la supervisión y ejecución de sus proyectos. Por ello, para supervisar los proyectos, el programa contrata a monitores o coordinadores regionales para que se hagan cargo del resto del proceso como, por ejemplo, realizar la convocatoria, seleccionar al personal, registrar a las familias beneficiarias, capacitar la mano de obra, entre otros, así como el envío de equipos de trabajo que son contratados desde la sede central en Lima (Apoyo Consultoría, 2020).

La estructura del PNVR se divide en tres unidades a cargo de la ejecución:

(i) la Unidad de Gestión Social, encargada de la selección de CCPP y de familias, así como de la constitución de los NE; (ii) la Unidad de Gestión Técnica, que planifica la intervención, elabora los expedientes, ejecuta las obras y realiza las liquidaciones; y (iii) la Unidad de Asistencia Técnica y Sostenibilidad. [Estos encargan de realizar] el fortalecimiento de capacidades de las familias beneficiarias y la evaluación de la intervención de manera ex-post (Apoyo Consultoría, 2020, p.133).

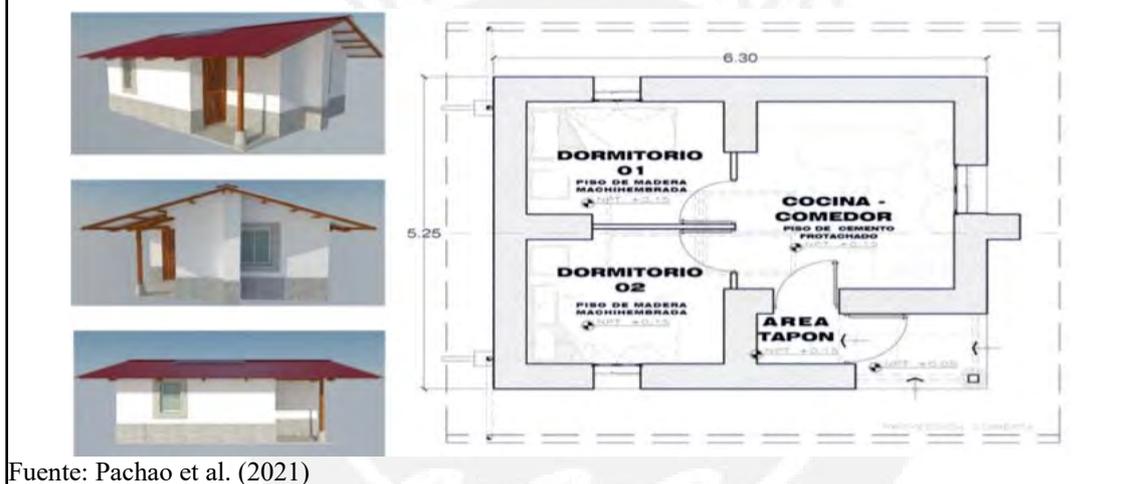
A continuación, se mencionan los procesos implicados en la implementación de los módulos Sumaq Wasi. Los MHSW son productos del PNVR, que utilizan los altos índices de radiación solar para concebir una vivienda bioclimática. La vivienda capta el calor del día a través de ventanas cenitales ubicadas en los techos para que se mantenga el calor durante la noche con un adecuado aislamiento. Este aislamiento logra un confort térmico de 8°C respecto a la vivienda tradicional (PCM, 2019). Esto ya que, los módulos perciben el calor que se da durante el día con la ayuda de ventanas cenitales, los cuales están ubicados de manera estratégica en el techo para captar calor y mantenerla durante la noche con la ayuda de puertas exteriores que contienen aislante térmico, de las ventanas laterales que poseen doble vidrio, entre otras tecnologías más que permiten el aprovechamiento del calor (Apoyo Consultoría, 2020).

Las viviendas comprenden alrededor de 40 m<sup>2</sup> de área edificada con muros constituidos por adobe, caña brava o carrizo, y refuerzo horizontal y vertical en cada muro que de soporte y resistencia antes sismos. Cada modelo habitacional se acondiciona en relación al material de trabajo que se posee en la zona, ya que pueden ser módulos de adobe o de muros de ladrillo

(Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, 2020). La vivienda está conformada por dos dormitorios, una cocina y comedor que posee un área tapón, el cual evita que las corrientes frías que provienen del exterior ingresen a la vivienda (PCM, 2019). También, tienen un área tapón al inicio, previo al ingreso, para evitar que la corriente de aire frío entre a la vivienda.

Además de eso, los dormitorios cuentan con piso de madera machihembrada, y la cocina y comedor con piso de cemento frotachado (Apoyo Consultoría, 2020). Estas viviendas son estándares para todas las familias beneficiadas y todas deben contar con las mismas características mencionadas, sin embargo, los diseños de los módulos habitacionales corresponden a las características de cada región geográfica natural y/o altitud. En este caso, la investigación se centra en las características de los módulos de la Sierra (ver Figura 3).

**Figura 3: Módulos habitacionales “Sumaq Wasi”, Programa Nacional de Vivienda Rural, MVCS.**



Fuente: Pachao et al. (2021)

El proceso de intervención del programa incluye cinco fases:

- i. Focalización y priorización de los centros poblados
- ii. Selección de las viviendas beneficiarias
- iii. Creación del Núcleo Ejecutor
- iv. Mejoramiento de las viviendas rurales
- v. Asistencia técnica para el adecuado uso de las viviendas

La primera fase empieza con la focalización y priorización. La primera de ellas consiste en las intervenciones que se dan alrededor de la identificación a nivel distrital, y luego a nivel de centro poblado, pues con ello se logra atender a las poblaciones más vulnerables por escala (PCM, 2019). Estas poblaciones se caracterizan por ser las más vulnerables al interior de un distrito y los factores que se miden son la pobreza, la dispersión, la altitud, el acceso a servicios de infraestructura básica, entre otros. Todo estos factores tienen una directa relación al efecto que

tiene sobre la salud de los pobladores o sus medios de vida que se ven afectados durante el fenómeno de helada y friaje.

Una vez identificado los centros poblados, se inicia con la selección de familias beneficiarias. Esta etapa el proceso se centra en seleccionar a los beneficiarios según ciertas características, tales como el lugar de residencia (focalización geográfica) o la edad (focalización demográfica), entre otros (PCM, 2020a). Las familias deben de estar en condición de pobreza y pobreza extrema en los centros poblados rurales, y sus viviendas se caracterizan porque presentan precariedad en su infraestructura, ausencia de procedimientos constructivos adecuado y ausencia de acondicionamiento confortable sostenible (PCM, 2020a). El proceso de selección de familias parte de lo estipulado en el Plan Anual de Actividades de la Unidad de Gestión Social (UGS) del PNVR y se da de acuerdo a los criterios establecidos en la Guía de Focalización, los cuales se resumen en las siguientes

- (a). Socioeconómico, se toman en consideración a los hogares pobres o de extrema pobreza del Padrón General de Hogares del SISFHO.
- (b). Categórico-social, se considera si el jefe de hogar es parte o ha sido parte de una intervención pública similar, la residencia permanente y la disponibilidad del terreno para la construcción.
- (c). Categórico-técnico, se considera el estado de conservación, confort térmico y condiciones estructurales de la vivienda, y, condiciones de seguridad, condiciones de terreno, intangibilidad de la zona, áreas para la intervención y accesibilidad (MVCS, 2020, p.9).

Terminada la identificación de familias beneficiarias, se pasa a la creación de Núcleos Ejecutores (NE) quienes reciben los recursos financieros para el mejoramiento de las viviendas, a través de la transferencia económica del PNVR (PCM, 2019). La idea principal de la creación de los NE es que la población pueda gestionar el desarrollo del proyecto por sí mismos con la compañía de un equipo técnico profesional asignado por el MVCS que monitoree y supervise la ejecución del programa. Por ello, sus intervenciones se dan a través de los NE, el cual es conformado por los vecinos de la comunidad que son elegidos para la ejecución del programa en el ámbito rural, con participación plena para llegar de manera efectiva a las zonas más vulnerables (De La Cruz, 2018).

Una vez creada los NE, se pasa a identificar quienes son los Representantes del Núcleo Ejecutor (RNE) de cada proyecto. Por otro lado, las autoridades locales también cumplen un rol

relevante, pues son ellos quienes colaboran en el programa como inspector. Así mismo, para realizar la ejecución del cada proyecto, los NE poseen personal externo que está conformado por un gestor social, un residente, un supervisor y un asistente administrativo (Apoyo Consultoría, 2020).

La injerencia de los NE, al estar constituido por los mismos pobladores, son elegidos en una asamblea realizado en el mismo centro poblado, donde está a cargo el presidente, el tesorero, el fiscal y secretario, quienes coordinan y gestionan el mejoramiento de las viviendas con la contratación directa del Residente y Supervisor de Obra (Suarez, 2021). Es así como ellos administran los recursos que transfiere el PNVR para la ejecución de los MHSW.

Cabe mencionar que el NE es un ente colectivo que tiene la potestad jurídica para contratar, intervenir en los procesos administrativos y judiciales, y llevar a cabo todas las acciones necesarias para implementar los proyectos financieros bajo su responsabilidad, todo esot debido a que posee naturaleza privada (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES], 2009). En ese sentido, Ivan Ramos, exdirector del Programa Nacional de Vivienda Rural del MVCS menciona que “las familias pueden participar en la construcción, luego se les ofrece capacitación técnica para el mantenimiento y se hace el monitoreo correspondiente” (Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, 2020). Esta modalidad de intervención tiene como característica principal la capacitación en autoconstrucción segura para la población y la intervención del NE son importantes (Suarez, 2021).

También se considera la implementación de una estrategia de inclusión social para que se asegure el correcto uso del sistema térmico de las viviendas y la mejora continuad de estas. Con ellos, la certificación y acreditación de los trabajadores locales se llevará a cabo para que puedan encargarse de las instalaciones, mientras que el equipo de ejecución y PMO dispondrá de material didáctico para facilitar el entrenamiento y la comunicación (Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, 2020). Así se busca que los miembros de la comunidad aprendan a construir los módulos habitacionales para poder replicar estos modelos en las próximas construcciones.

Una vez es conformado el NE, los RNR deben iniciar con la solicitud para el debido financiamiento del proyecto y la suscripción del convenio de cooperación. Una vez realizada la solicitud, la Dirección Ejecutiva del PNVR, se encarga en derivar el proyecto a la Unidad de Gestión Técnica para que se evalúe y formule el Plan de Intervención para la ejecución de los proyectos<sup>5</sup>. Asimismo, la UGT es responsable de brindar información y recopilar para que los

---

<sup>5</sup> El Plan de Intervención es un documento del PNVR en el que se especifica la metodología de intervención de cada etapa, el cronograma de ejecución del proyecto, los recursos y el presupuesto que posee el plan, así como el monitoreo y las herramientas de evaluación.

diseñadores puedan crear los documentos técnicos necesarios, que incluyen la ubicación de los NE, la georreferenciación de viviendas y otros aspectos relevantes (Apoyo Consultoría, 2020).

El expediente técnico que se elabora debe estar compuesto de documentos de carácter técnico, social, ambiental y/o económico que den a conocer la ejecución del proyecto bajo los estándares pertinentes. Por ello, los contenidos de estos documentos están centrados en cada una de las especificaciones técnicas que la ejecución de los MHSW, así como el detalle del presupuesto, los plazos a cumplir para la construcción de obra, el adecuado análisis de los precios, etc. La gestión del expediente técnico está a cargo de la UGT del PNVR para el cual se deben cumplir los siguientes pasos: primero se da la contratación de los profesionales especializados, luego se pasa a elaborar el expediente técnico, para luego evaluar el expediente y decidir su aprobación (Apoyo Consultoría, 2020).

Así mismo, se realiza la capacitación de mano de obra en los conocimientos sobre la elaboración del material constructivo y las habilidades para el desarrollo de los procesos constructivos de los MHSW. En esa línea, la capacitación de mano de obra, se orienta a reforzar los conocimientos que la población posee en relación a:

(i) la elaboración de adobes o la habilitación de materiales como madera tratada y bloques de concreto, y (ii) el proceso de construcción de viviendas y su reforzamiento estructural” (Apoyo Consultoría, 2020). Estas actividades son responsabilidad de la Unidad de Gestión Técnica (UGT)<sup>6</sup> y están orientadas al personal técnico externo de los proyectos, así como a la población que es seleccionada previamente y quienes están dispuestas a desarrollar nuevas capacidades de construcción y trabajar en el proyecto (Apoyo, Consultoría, 2020, p. 141).

Pasado el proceso de la conformación del NE, capacitación de mano de obra y elaboración del expediente técnico, se procede con la quinta fase que consiste en el mejoramiento de las viviendas rurales. Esta fase es la ejecución del proyecto, pues se inicia con la construcción de los módulos habitacionales. El plan de ejecución incluye la participación de los miembros de la

---

<sup>6</sup> El equipo de la UGT (Equipo de Fortalecimiento de Capacidades – EFC), se conforman por tres actores: “(i) un especialista en capacitación técnica, (ii) un capacitador técnico y (iii) un promotor de capacitación en campo” (Apoyo Consultoría, 2020, p.141).

comunidad con el llamado “contrapartida” que implica la colaboración activa de los comuneros en la construcción.

A continuación, se empieza con la ejecución de la construcción del MHSW a cargo de un residente de obra, quien tienen a cargo a los beneficiarios capacitados como parte de la mano de obra para la construcción. La construcción de los MHSW implica una serie de pasos que inicia con la excavación de las zanjas, el vaciado y cimentación, el asentado de muros y tabiques, la instalación de techos, la instalación de ventanas y puertas, así como la instalación de pisos, pavimentos y acabados. Al mismo tiempo, el gestor social se encarga de promover que todos los beneficiarios participen en el proceso para así fortalecer las capacidades de los mismos en todo el proceso de ejecución (Apoyo Consultoría, 2020).

Dentro de todo este proceso de intervención, el programa cuenta con dos actores claves: los gobiernos locales y el Núcleo Ejecutor, los cuales promueven la articulación de acciones para cumplir las obligaciones y acuerdos como aporte comunal, acciones de mejoramiento y asistencia a eventos de capacitación.

Finalmente, la última fase se da con la asistencia técnica a la población para el adecuado uso de los espacios y la disposición de la vivienda. Los técnicos que conforman la administración y supervisión del programa se encargan de la asistencia técnica periódica a los módulos habitacionales. Se complementa la asistencia técnica a las familias beneficiarias con los siguientes temas: Primero se brinda capacitaciones relacionadas al uso adecuado de los espacios, así como de la disposición de los ambientes, pues cada espacio está orientado para un determinado uso de la familia. Segundo, se da asistencia técnica sobre la ciudad y el mantenimiento que debe tener los MHSW para conversar su adecuado funcionamiento a largo plazo. Finalmente, se impulsa a las familias a implementar hábitos saludables en su día a día, así como también en la comunidad y en la organización de la población para tener sinergia sobre la responsabilidad de llevar una vida con buenos hábitos (Apoyo Consultoría, 2020).

En la Figura 4, se puede verificar a detalle el proceso de intervención de PNVR a través de un flujograma del ciclo del proyecto por centro poblado.

**Figura 4: Flujograma del ciclo del proyecto del PNVR Sumaq Wasi**



### 3. Descripción del distrito de Pallpata

El distrito de Pallpata es uno de los distritos de la provincia de Espinar, en el departamento del Cusco en el sur del Perú. “Limita por el norte con el distrito de Pichigua, por el sur con el distrito de Alto Pichigua, por el oeste con el distrito de Yauri; y por el este, con el departamento de Puno” (Municipalidad Provincial de Espinar, 2016, p.3). Pallpata fue creado mediante Ley N° 26367 de fecha 14 de octubre de 1994, y como su capital distrital al centro poblado de Accocunca que se eleva a categoría de Villa. “La descripción de su ley de creación precisa los trazos del límite político administrativo, por lo que es el único distrito de la provincia de Espinar que cuenta con sus límites cartografiados” (Gobierno Regional de Cusco, 2019, p.45).

El distrito se ubica a “una altura 4015 m.s.n.m., tiene una población aproximadamente de 5270 habitantes, cuenta con doce comunidades, su capital es la localidad de Héctor Tejada” (Guzman, 2020, p. 3). Los sectores más altos de la provincia son los distritos de Coporaque, Suyckutambo, Condoromo, Ocoruro, Yauri, Pallpata y Ilichigua (Gobierno Regional de Cusco, 2019), siendo Pallapata uno de los distritos más expuestos a las heladas y friajes. Así mismo, el distrito cuenta con una precipitación total de un rango de 500 a 750 mm, y de una temperatura que oscila entre 3 a 8° c, por lo el fenómeno climatológico se da con mayor intensidad entre los meses de mayo a julio y las precipitaciones ocurren entre los meses de diciembre a mayo (Municipalidad Provincial de Espinar, 2016). El distrito está conformado por las siguientes comunidades: Pallpata, Chorrillos, Antama, Huarcapata, Cruz Pampa, Huacroyuta Marquiri, Canlletera, Pirhuayani, Jaruma Alccasana y Mamanocca. Según el mapa de pobreza monetario distrital, Pallpata cuenta con 5111 habitantes y se ubica en el puesto 75 de pobreza monetaria total

(INEI, 2020). Esto debido a que, el distrito se encuentra en una zona rural que no posee acceso a vías de comunicación, agua potable en todas sus comunidades, electricidad entre otros.

Pallpata es un distrito que se rige por políticas económicas, sociales y de desarrollo que se caracterizan por la producción de ovinos y vacunos, así como la producción de pasto mejorado y pastura natural de baja calidad, el cual usualmente es usado como alimento vacuno. La actividad agropecuaria ha tenido avances durante los años debido a la implementación de proyectos que apoyaron en la implementación de mejora con la crianza de vacuno orientados a la producción de leche. Estos proyectos están orientados al desarrollo de actividades para la producción de derivados lácteos, mejoramiento genético por inseminación artificial vacuna, mejora de cobertura vegetal, entre otros (Municipalidad Provincial de Espinar, 2016). Otra actividad económica es la producción pecuaria en fibra de alpaca, así como la producción de lana y fibra de llama. Esto según los estudios realizados por la Agencia Agraria (2016) que menciona que la producción de fibra por animal llega a 4.5 libras por campaña. La actividad ganadera de camélidos ha tenido un incremento significativo de 108% en los últimos años, constituyéndose como la tercera actividad económica en el distrito de Pallpata (Bustamante, 2019).

Dentro de estas últimas sobresale las políticas en el sector agropecuario. Esto debido a que, la producción pecuaria se desarrolla intensamente, por la existencia de pastos naturales y de cultivo que son abastecidas por las “vías de comunicación que hacen posible el transporte de la población. Esto también beneficia al consumidor final, pues debido a la existencia de vías de comunicación los costos de transporte son menores, así como los costos de producción” (Gobierno Regional de Cusco, 2019, p. 95).

Finalmente, de acuerdo al Plan de Desarrollo Local Concertado de la provincia de Espinar al 2021 prospectiva al 2030, Espinar es una provincia marcada por la actividad minera desde hace más de 30 años. El 40,6% del territorio de la provincia está consecionada a la minería metálica y no metálica, teniendo así un proyecto en explotación del completo minero de Antapaccay (Municipalidad Provincial de Espinar, 2016). En ese sentido, los distritos como Pallpata, perciben la influencia indirecta de la actividad minera en sus territorios. Así mismo, la provincia se constituye como parte del corredor minero sur del Perú, debido por la zona se transporta los minerales de los proyectos minero Las Bambas y Hudbay de la provincia de Cotabambas y Chumbivilcas. De acuerdo a la Línea Base elaborado por el equipo técnico del PDLC en el 2016,

La actividad minera estaría influyendo negativamente en el poblador rural, (ya que) los ingresos económicos del medio rural demuestran que el 70% de la población está en situación de extrema pobreza con ingresos familiares por

debajo de la línea de extrema pobreza (Municipalidad Provincial de Espinar, 2016, p. 18).

Esto se debe a que, la influencia del sector minero no se da de manera equitativa en todas las comunidades de la provincia, pues se prioriza la inversión de programas y convenios en comunidades de influencia directa.



## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta el diseño de la metodología usada para llevar a cabo la investigación. Se comienza con una descripción del alcance, enfoque y estrategia de la investigación. Luego, se detallan las técnicas de recolección de información utilizadas durante las visitas de campo, incluyendo las herramientas empleadas para obtener información de los actores relevantes para el objeto de estudio. Finalmente, se exponen los principales desafíos y obstáculos encontrados durante la investigación.

### **1. Planteamiento de la metodología**

Para esta sección se describen los principales tipos de alcance, enfoque y estrategia genera que son de utilidad para la aplicación en la presente investigación, con el fin de seleccionar la metodología de cada uno de estos elementos para la presente investigación.

#### **1.1. Alcance: exploratorio y descriptivo**

Es relevante definir hasta qué punto se desea llegar con una investigación. Para ello, definir el alcance de una investigación sirve como base para encaminar el diseño y los procedimientos que van a dirigir el estudio a realizar (Hernández, Fernández,& Baptista, 2010). En este sentido, es importante mencionar que una investigación puede tener más un alcance, y estos son exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal (Pasco & Ponce, 2015). En este caso, la presente investigación es considerada bajo un enfoque exploratorio y descriptivo, esto debido a dos razones principales.

En primer lugar, porque la investigación aborda un tema poco estudiado que no cuenta con investigaciones específicas al respecto del cual se tienen numerosas incertidumbres y ha sido un tema sin tratar hasta el momento (Hernández et al., 2010). Esto debido a que, la investigación busca “clarificar la comprensión de un problema” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, p. 171). Es decir, el estudio ayudará a entender fenómenos como el análisis de la aplicación de las herramientas de la gestión privada, específicamente el enfoque de valor compartido, en la gestión pública. La relación de este análisis es un tema que ha sido abordado sobre algunos aspectos que la caracterizan, pero no bajo una postura clara sobre su aplicabilidad en el sector público, más aún en el contexto peruano. Es por ello, que la investigación brindará nuevas bases de investigación para futuros estudios.

En segundo lugar, se planteó el enfoque descriptivo, ya que se trata de presentar explicaciones detalladas acerca de diferentes fenómenos, situaciones, contextos y eventos, con el

fin de describir cómo son y cómo se manifiestan (Hernández et al., 2010). Para analizar los componentes que permiten la aplicación del enfoque de valor compartido en la gestión pública, es necesario investigar el contexto en el que se desarrolla el caso. De esta manera, el presente estudio busca contribuir en la aplicabilidad de enfoques de la gestión privada en el sector público, lo que permite ampliar las dimensiones de un enfoque y potenciar situaciones de estudio para futuras investigaciones. Del mismo modo, el posterior estudio de campo realizado, permite que el enfoque descriptivo de la investigación, brinde información sobre las características de la comunidad, los costumbres socioculturales de cada población, el perfil de cada beneficiario, el seguimiento de los procesos y el objetivo del caso de estudio, previa identificación de las actividades y los actores involucrados.

### **1.2. Enfoque de la investigación: cualitativo**

La investigación se posee una metodología cualitativa, principalmente por basarse en encuestas, entrevistas semiestructuradas y por tener un carácter exploratorio en un contexto de escasos estudios previos. En ese sentido, el estudio basado en un enfoque cualitativo permite adquirir un conocimiento más profundo y completo de los fenómenos, examinándolos desde la perspectiva de los involucrados en su entorno natural y en conexión con el contexto en el que se desenvuelven (Hernández et al., 2010). Así mismo, bajo este enfoque se posee una mirada holística basada en las personas y la organización estudiada, pues no se limita a considerar variables generalizadas sino toma en cuenta cada una de las perspectivas de las personas y su contexto (Álvarez-Gayou, 2003). En ese sentido, la investigación se entiende bajo una lógica inductiva que pretende no generalizar los resultados que se obtenga en los sectores comunales a poblaciones más amplias donde se realiza el caso de estudio en específico.

Así mismo, una de las técnicas de recolección cualitativas son las observaciones, las entrevistas, los grupos focales, entre otros (Bernal, 2010). Para esta investigación se utilizó las entrevistas semiestructuradas a profundidad a todos los usuarios/beneficiarios de las viviendas del programa Sumaq Wasi en el distrito de Pallpata para conocer su funcionalidad, la satisfacción y el adecuado uso de las viviendas. Cabe recalcar que las entrevistas poseen preguntas cerradas y abiertas en caso se tenga una alta dispersión en las respuestas de los encuestados.

### **1.3. Estrategia general de investigación: estudio de caso**

La investigación se basa bajo una estrategia de estudio de caso debido a que se trata de una investigación basada en la experiencia práctica que examina un fenómeno actual dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son fácilmente distinguibles (Yin, 2001).

Por su parte, Bernal (2010) resalta que el estudio de caso se caracteriza por analizar y estudiar a profundidad una situación de análisis específica, como es el caso del PNVR Sumaq Wasi y su intervención en el distrito de Pallpata. La información recolectada a partir del estudio de campo será analizada bajo los componentes del enfoque de valor compartido con el fin de determinar si cumplen con estos componentes. A partir de este análisis, se identificará los factores que han incidido en la creación de valor compartido en el PNVR Sumaq Wasi.

## **2. Técnicas de recolección de investigación**

Como se mencionó, el enfoque de la investigación es cualitativa, por ello, las principales técnicas de recolección fueron las entrevistas a profundidad y las encuestas semiestructuradas, esto debido a que se fundamentan en un conjunto de preguntas previamente establecidas y el entrevistador cuenta con la flexibilidad de agregar preguntas adicionales para aclarar conceptos o recopilar información adicional sobre los temas planteados (Hernández et al., 2010). En el primer caso, se indaga a partir de la información que los entrevistados vayan a brindar sobre los factores de la investigación, así mismo, permite que los entrevistados puedan expandir sus ideas de acuerdo a su experiencia y dependiendo el contexto a analizar.

En el caso de las encuestas, al tener preguntas abiertas, el encuestado tiene la facilidad de opinar bajo su propio criterio sin ningún tipo de sesgo. La información recolectada es fundamental para conocer la opinión de los usuarios de los módulos habitacionales y con ello encontrar la relación con los componentes del valor compartido. Para ello, las encuestas han sido diseñadas para que incorpore dos partes, la primera parte corresponde a los conocimientos sobre las etapas del PNVR Sumaq Wasi; y la segunda parte, variables relacionadas a las expectativas y satisfacción de los usuarios con los módulos habitacionales. En este último bloque, las preguntas que contiene la encuesta son cerradas con múltiples opciones del 0 al 4, el detalle de cada puntaje se presenta a continuación:

- 0: Totalmente en desacuerdo
- 1: Parcialmente en desacuerdo
- 2: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 3: Parcialmente de acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

### **2.1. Expertos**

Con la finalidad de conocer si los factores identificados por el enfoque de Valor Compartido son influyentes para mejorar los resultados del PNVR Sumaq Wasi, se han realizado

cinco entrevistas a expertos en temas de gestión pública, programas públicos, conocimiento sobre el enfoque de Valor Compartido, desarrollo rural en el país y con experiencia trabajando con comunidades del entorno rural (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Muestra de expertos**

Denominación	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
Experto 1	Cleira Torres	Responsable de la Unidad de Asistencia y Sostenibilidad Técnica de Sumaq Wasi	25/11/2021
Experto 2	Jorge Soria Navarro	Ingeniero Mecánico de la Pontificia Universidad Católica del Perú con estudios de Maestría en Gestión y Política de la Innovación y Tecnología, coordinador del proyecto “Casas Calientes Limpias Grupo PUCP”	03/11/2021
Experto 3	Fernando Carpio Huaman	Ing. Electrónica de la UTP con más de 10 años de experiencia en investigación, construcción de sistemas hidráulicos	28/12/2021
Experto 4	Lincoln Onofre	Político especialista en políticas agrarias, gestión pública y planeamiento estratégico.	08/12/2022
Experto 5	Percy Lima	Licenciado en Ciencias Contables con especialización en comunidades rurales en la Universidad de Huamanga. Sectorista de Beca 18 en Ayacucho. Consultor Social de Pensión 65 en Puno. Actual profesor de Conflictos sociales y negociaciones comunitarias.	02/12/2022

## 2.2. Personal de PNVR Sumaq Wasi

Son aquellas personas que trabajan dentro del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y se encargan de la gestión del programa. tienen un alto poder de decisión dentro de la asociación para cuestiones estratégicas y organizacionales (ver Tabla 3).

**Tabla 3: Muestra del personal del “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR”**

Grupo	Denominación	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
Personal del PNVR	Personal 1	Karina Ortiz de Orue	Especialista técnico del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	23/11/2021
	Personal 2	Mary Flores Velasquez	Asistente Administrativo de la Unidad Técnica	27/10/2021
	Personal 3	Jacinto Roque Ccorahua Pilla	Presidente del NE del del “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR”	28/11/2021

**Tabla 3: Muestra del personal del “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” (continuación)**

Grupo	Denominación	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
	Personal 4	Aristóteles Sánchez Valenzuela	Coordinador social de la Unidad de Gestión Social	07/10/21
	Personal 5	Omar Aparicio	Residente de la Obra de la Construcción de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi	17/11/2022
	Personal 6	Donny Sánchez Cuellar	Monitor del Núcleo Ejecutor	02/12/2022

### 2.3. Comunidad

Durante el 2019, en las comunidades del distrito de Pallapata, se desarrolló la construcción de los módulos habitacionales en el marco del “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR”. Los beneficiarios de los MHSW son familias que se encuentra en situación de pobreza y pobreza extrema y que se han visto afectados por el fenómeno de friaje y helada en las zonas altoandinas del país. El objetivo del PNVR es mejorar la calidad de vida de las familias afectadas por este fenómeno, por ello, es importante recabar información desde el punto de vista de los beneficiarios del programa para conocer si se cumple con el objetivo y con qué característica del valor compartido se relacionan. A continuación, se detalla la lista de los 59 beneficiarios de los MHSW del “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” en los centros poblados Kayahuiri y Japo Central del distrito de Pallpata (ver Tabla 4). Las encuestas realizadas se dieron a nivel de un beneficiario por módulo habitacional en los centros poblados mencionados. El proceso de reclutamiento se dio con la visita a cada MHSW durante diferentes etapas del año para asegurar el mapeo de todas las viviendas del convenio estudiado.

**Tabla 4: Relación de encuestados en los CC.PP de Kayahuiri Y Japo Central**

Número	Nombre completo	# de módulo habitacional	Fecha de encuesta
32	Felipa Carrasco Chaisa	2	21/12/21
31	Maria Soledad Chacca Zamata	7	21/12/21
1	Victoria Cruz Merma	8	17/12/21
2	Gabriela Ángela Imata Hincho	9	17/12/21
42	María Cordova Carrasco	10	22/12/21
12	Cirila Choque Solla	11	18/12/21
41	Calixta Cordova Huanco	11	22/12/21
35	David Adriano Ccapa Huanque	12	22/12/21
41	Marcos Cepa Cordova	13	22/12/21
36	Clímaco Ccapa Huanque	14	22/12/21

**Tabla 4: Relación de encuestados en los CC.PP de Kayrahuiri Japo Central (continuación)**

Número	Nombre completo	# de módulo habitacional	Fecha de encuesta
22	Pastor Cruz Flores	15	20/12/21
23	Felipe Cruz Merma	16	20/12/21
37	Macario Julio Ccapa Cuti	17	22/12/21
13	Melquiades Huarache Cordoba	18	18/12/21
38	Mario Ccapa Trujillo	19	22/12/21
40	Melchora Huanque de Ccapa	20	22/12/21
24	Juana Chuctaya Taco	21	20/12/21
29	Nilsa Hincho Ccacyanco	22	21/12/21
39	Félix Ccapa Chacca	23	22/12/21
5	Fiborcio Jonqupa Puocha	25	17/12/21
30	Victoria Humanquispe Vilca	26	21/12/21
4	Encarnación Chuctaya Cruz	27	17/12/21
26	Reynaldo Taco Choquepuma	29	20/12/21
25	Ricardo Taco Choquipuma	30	20/12/21
27	Tiburcio Tunquipa Pucho	33	21/12/21
8	Nacanor Chuctaya Gincho	34	17/12/21
18	Victoria Apaza Huanque	35	18/12/21
10	Jose Julian Huarache Chacca	36	17/12/21
15	Ignacio Ayma Holguino	37	18/12/21
3	Eusebia Flores Medina	38	17/12/21
41	Teófilo Salomón Chahuara	39	22/12/21
11	Florencio Huaracha Cordoba	40	18/12/21
28	Victoria Felicitas Hincho Saco de Mamani	41	21/12/21
7	Victoria Felicitas Hincho Saico	42	17/12/21
21	Wuasington Felipe Cruz Torres	44	20/12/21
33	Elsa Neri Hincho Chuctaya	45	21/12/21
41	Yanet Mamani Hincho	47	22/12/21
34	Lucia Hincho Chuctaya	48	22/12/21
9	Francisca Huaracha Choque	50	17/12/21
19	Fortunato Huanque Cruz	51	18/12/21
20	Alfonso Imata Samata	52	18/12/21
16	Francisco Taco Pucho	55	18/12/21
6	Mario Hincho Chuctaya	56	17/12/21
14	Edgar Nazario Trelles Chuctaya	57	18/12/21
17	Donata Paulina Yauli Saico	59	18/12/21

**Tabla 4: Relación de encuestados en los CC.PP de Kayrahuiri Japo Central (continuación)**

Número	Nombre completo	# de módulo habitacional	Fecha de encuesta
47	Geramino Ccorahua Huahuina	61	15/10/22
59	Bacilia Suelle Ccolque	63	15/10/22
45	Pablo Megaño Chanca	64	15/10/22
49	Ignacio Torres Ancco	65	15/10/22
51	Celia Ccorahua De Quispe	66	15/10/22
44	Pascuala Alvarez Chacca	67	15/10/22
52	Damiana Ccamercco H.	69	15/10/22
56	Santosa Umiyauri Cutire	70	15/10/22
50	Victor Yauri Nuallpa	72	15/10/22
43	Jacinto Roque Ccorahua Pilla	75	15/10/22
54	Fermina Hueracho Corahua	76	15/10/22
48	Rufino Taco Chancoyauri	78	15/10/22
46	Santiago Suelle Huahuina	80	15/10/22
57	Angelica Souco Achiri	83	15/10/22
53	Aleja Cuorahua Ancca	84	15/10/22
55	Lidora Chucllo De Larota	85	15/10/22
58	Sebastiana Ccolque Dettira	86	15/10/22

En base a lo presentado en el presente capítulo, se plantea la siguiente secuencia metodológica (ver Tabla 5).

**Tabla 5: Secuencia metodológica**

Pasos	Descripción
1. Establecer el alcance de la metodología	Identificar los componentes del Valor Compartido y su posterior análisis en la gestión de programas sociales, en los cuales el Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) y las comunidades del distrito de Pallpata trabajan de manera conjunta.
2. Establecer relación de personas a entrevistar	<p>Mapeo de personas involucrados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos en temas de gestión de programas sociales, gestión pública, desarrollo rural y participación comunitaria, funcionarios MVCS.</li> <li>• Equipo del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) Sumaq Wasi</li> <li>• Comunidades involucradas en PNVR en el distrito de Pallpata</li> <li>• Núcleo Ejecutor del PNVR en el distrito de Pallpata</li> </ul> <p>Convenio con Grupo de Apoyo al Sector Rural PUCP</p>

**Tabla 5: Secuencia metodológica (continuación)**

Pasos	Descripción
3. Pasos previos al análisis	Profundizar la revisión bibliográfica tomando como referencia las investigaciones basadas en el enfoque de Valor Compartido y su aplicabilidad en los diferentes sectores de la gestión privada y pública. Recolectar información en materia de desarrollo rural, intervenciones del Estado y la sociedad civil. Recolección de información a través de entrevistas a profundidad y de manera complementaria, la aplicación del enfoque de Valor Compartido en la gestión público, a expertos.
4. Analizar los componentes de Valor Compartido	En primer lugar, se analizará el PNVR Sumaq Wasi desarrollado en las comunidades del distrito de Pallpata. De acuerdo con los componentes que posee el enfoque de Valor Compartido, para así determinar aquellos componentes que han sido considerados en el programa. Posteriormente, se estudiarán los componentes del enfoque de Valor Compartido lo cual involucra la comprensión de cada uno de estos, el contraste con la teoría revisada. Obtener hallazgos teniendo en cuenta las limitaciones.

### **3. Consideraciones éticas**

La investigación involucra a personas quienes brindan información relacionada a su experiencia previa y a sus conocimientos académicos, para ello, fue necesario brindar un consentimiento informado en el que el actor confirmaba su libertad de compartirnos la información. Para ello, se utilizó la entrevista y observación como técnicas de recojo de información para comprender la dinámica en el que se desarrollaron, así como también las encuestas para todos los usuarios de los módulos habitacionales de las comunidades del distrito de Pallpata. Para lograr lo anterior, se tuvo dificultades de conseguir la firma del consentimiento informado, ya que en un contexto rural andino existe desconfianza y rechazo hacia la firma de documentos, lo cual puso en riesgo el proyecto de nuestra investigación. Sin embargo, gracias al esfuerzo y la dedicación de cada visita de campo, se logró hacer entender el objetivo de las encuestas y así conseguir la firma del consentimiento informado.

Así mismo, otros de los obstáculos que se tuvo en la etapa de visita de campo fue la accesibilidad a las comunidades del distrito de Pallpata, ya que al estar ubicadas en zonas alejadas de la población el transporte no es fluido y la telecomunicación es limitada. Con el apoyo de autoridades del distrito, la PNP y comuneros de la zona, se logró llegar a las comunidades de manera segura, lo cual nos permitió realizar las entrevistas y conocer de cerca la realidad social de los beneficiarios.

Es necesario resaltar que la investigación no tiene ningún fin económico más que voluntaria, por lo que genere valiosos conocimientos tanto a la ciencia de la gestión y al mismo tiempo a los programas de desarrollo rural realizado por organizaciones públicas como el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento a partir de la información recolectada.

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo se explican los hallazgos y el análisis propio de la investigación en base al estudio de campo realizado y la información recolectada en el marco teórico, analítico y contextual. Es importante resaltar que el caso de estudio en específico es el “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR”. En ese sentido, la estructura del capítulo consta de tres partes.

Primero, se identifica la satisfacción e inclusión que posee el programa en relación al componente de redefinición de productos del valor compartido. Como segunda parte, se presenta las variables que se considera para conocer la cadena de valor del programa Sumaq Wasi, en base al análisis cualitativo de todas las entrevistas desarrolladas con los principales actores involucrados en el programa Sumaq Wasi y expertos conocedores del tema. Finalmente, se identifican los actores con los que se relaciona el programa, los cuales se conoce a partir de las experiencias recogidas con las entrevistas a expertos y trabajo de campo.

### 1. Redefinición de productos

Una vez recolectado los hallazgos en el trabajo de campo, se inició con el análisis de la información obtenida de acuerdo a los criterios que caracterizan el componente de redefinición de producto. En ese sentido, en el caso del PNVR realizado en el distrito de Pallpata, se concluye que el programa no cumple con todos los criterios para ser considerado como parte del componente que comprende el valor compartido.

De acuerdo a la teoría mencionada capítulos arriba, Porter y Kramer (2011) enfatizan que para aplicar el primer componente se debe tomar en cuenta las necesidades, opiniones o intereses de los usuarios. Por ello, los objetivos que se tuvo al aplicar las encuestas a los beneficiarios fueron: conocer la opinión de los usuarios respecto a su experiencia con el PNVR, y la empatía de los que ejecutan y formulan el proyecto para con ellos. La primera característica sirve para conocer de cerca las necesidades que tiene el beneficiario para luego lograr un producto que satisfaga esas necesidades. Por otro lado, la empatía con los beneficiarios permite que la retroalimentación sirva para redefinir del PNVR. Con ello, se logra que tanto el PNVR como los beneficiarios tengan un conocimiento más cercano sobre lo que los beneficiarios necesitan y sobre lo que el programa necesita de los beneficiarios para continuar mejorando en sus procesos y producto.

Luego de haber conocido a mayor detalle la experiencia de los beneficiarios con el PNVR, se recoge las siguientes necesidades: En primer lugar, según lo observado, las familias andinas están conformados por dos tipos de organización, la familia nuclear y la familia extensa. La familia nuclear está compuesta por padres e hijos, mientras que en la familia extensa se encuentran

miembros suplementarios como los abuelos, sobrinos, hermanos, etc. Dado que la composición familiar es diferente en cada familia, las necesidades en cuanto a la distribución de los espacios de la vivienda también lo son. En ese sentido, 2 de las 59 familias encuestadas, señalan que el jefe de hogar es el abuelo, el tío, u otro familiar diferente al padre o la madre, lo cual da a entender que la familia no solo está compuesta por los miembros nucleares (ver Tabla 6).

**Tabla 6: ¿En su casa quien es el jefe del hogar?**

	N	%
Padre	46	78
Madre	11	18
Abuelos	1	2
Otros	1	2
TOTAL	59	100

Así mismo, esta pregunta está relacionada con la cantidad de miembros que posee una familia. En cuanto a la conformación de la familia de los encuestados se observan que indican, un miembro 7%, dos miembros 27%, tres miembros 10%, cuatro miembros 10%, cinco miembros 9%, seis miembros 20%, siete miembros 7%, ocho miembros 10% y no responde 1% (ver Tabla 7).

**Tabla 7: ¿Cómo está conformada su familia?**

	N	%
Un miembro	4	7
Dos miembros	16	27
Tres miembros	15	10
Cuatro miembros	7	10
Cinco miembros	5	9
Seis miembros	6	20
Siete miembros	4	7
Ocho miembros	1	10
No responde	1	1
TOTAL	59	100

Estos resultados dan a conocer dos consecuencias importantes. Primero, si bien se sabe que las viviendas tienen un diseño estándar para las familias en todas las regiones sur del país, la satisfacción de los beneficiarios con las viviendas no es óptimas. Esto debido a que, los MHSW, cuentan con dos habitaciones, lo cual genera que el límite de espacio habitable, en caso de familias multifamiliares o con un número de miembros mayor a 4 personas, provoque el hacinamiento. Segundo, su estilo de vida de las familias andinas está basada en la agricultura y ganadería, para

lo cual necesitan un espacio de almacenamiento para alimentos. Por lo cual, los espacios diseñados por el PNVR no satisfacen las necesidades de la forma de vida de las personas.

En segundo lugar, el diagnóstico que se obtuvo sobre la estadía en las viviendas altoandinas es la siguiente: El contexto social de la cultura andina, involucra que las familias cuenten con una vivienda multisituada al cual se le conoce como vivienda alpaquera, que es ocupada por diferentes miembros de la familia una o dos noches al mes durante todo el año y sirve para el pastoreo y cuidado de los animales ovinos y auquénidos. Así mismo, están las viviendas conocidas como “cabañas”. Esta vivienda cuenta con una habitación/depósito, un espacio para la cocina/comedor y un lugar de reuniones y trabajo. La vivienda está ubicada en los caseríos y se caracteriza por la precariedad de su construcción, ya que solo son usadas en algunas temporadas del año como en la época de siembra. Además, las familias cuentan con una vivienda en las poblaciones urbanas, ya que es allí donde poseen mayor acceso a servicios de educación y salud para sus hijos, y donde pasan la otra mitad del año. Es así como los tres tipos de viviendas se complementan durante todo el año, de los cuales la que necesita mayor intervención para la mejora de las condiciones de habitabilidad es la “cabaña” del campo, pues hoy en día, las condiciones de temperatura al interior de la vivienda son bajas (Rodríguez-Larrain, Onnis, Wieser, & Vargas, 2019).

En ese sentido, uno de los resultados de las encuestas muestra que solo 25 de las 59 familias beneficiadas por el PNRV habitan el MHSW durante todo el año. La época del año donde se encuentra un mayor porcentaje de familias ocupando la vivienda es durante setiembre, noviembre y diciembre, que son considerados meses de siembra. Las familias que sí ocupan el MHSW durante todo el año, está compuesto generalmente por personas de la tercera edad, quienes viven su retiro en el campo y ocasionalmente visitan las zonas urbanas. Este punto se comprueba al encontrar viviendas en desuso como se detalla en la Tabla 8.

**Tabla 8: Cantidad de beneficiarios que usan y no usan las viviendas**

	N	%
Sí habitan la vivienda	25	42%
No habitan la vivienda	34	58%
TOTAL	59	100

Por ello, se comprueba que el PNVR no posee un ex post de la satisfacción de los beneficiarios para con la vivienda, pues solo el 8% de los encuestados afirma haber recibido ninguna una visita técnica para conocer el estado actual de las viviendas y el uso adecuado de las tecnologías. La insatisfacción de los usuarios con la división de los espacios, el tamaño de la

vivienda y la habitabilidad de la misma, parte del desconocimiento que tiene el programa post entrega de los MHSW.

Se concluye que, el PNVR no toma en cuenta la retroalimentación ni empatía de los beneficiarios pues no se considera las formas de vida y tradiciones de la comunidad y la individualidad de cada familia. Los MHSW son una propuesta de modelo replicable en todas las zonas altoandinas, lo cual impide la adaptabilidad de cada contexto sociocultural. Es decir, al tratarse de un modelo único, el PNVR no empatiza con las costumbres vivenciales de los beneficiarios y no modifica los módulos habitacionales de acuerdo a sus necesidades y tradiciones. Así mismo, al no hacer un seguimiento post entrega de las viviendas, el programa pierde valiosa información sobre las nuevas mejoras que deberían incluir las viviendas en los próximos convenios. Por lo que, el diseño estandarizado de los módulos habitacionales se replica bajo las mismas características en otras zonas, trasladando los mismos problemas a los nuevos usuarios.

## **2. Cadena de valor**

El segundo componente del valor compartido trata sobre la redefinición de la cadena de valor. Como ya se abordó en el marco teórico, este componente hace referencia a la manera y métodos que pueden usar durante un programa para optimizar ciertos componentes de la cadena de valor tales como los aspectos logísticos, la cadena de producción o, incluso, los costos que pueden generar ahorros provechosos para determinadas metas trazadas (Porter & Kramer, 2011).

En el caso de la construcción de los MHSW es oportuno mencionar la forma en la que se financia varios aspectos del PNVR. No obstante, al evaluar este componente es pertinente centrarse en los costos de ejecución debido a que en esta etapa se producen las actividades más importantes. Entonces, en esta sección se buscará evaluar los resultados que se han obtenido al entrevistar al personal del “Convenio N.º 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” para entender y analizar los procesos que conforma la cadena de valor, de logística y con mayor importancia en los costos de construcción de los MHSW.

Las características que se tuvo en cuenta en las entrevistas al personal, se centraron en los procesos de construcción, creación de valor y gestión técnica. En primer lugar, con respecto a la primera característica, el proceso de construcción inicia con la elaboración del adobe, el cual es realizado por parte del beneficiario, ya que la producción del adobe necesita más tiempo, mano de obra y herramientas. Este proceso de producción de adobe no demanda especialización en mano de obra ni equipos, y se puede realizar en un cualquier espacio al aire libre y donde se cuente con los materiales necesarios para su elaboración. Esto es conveniente, teniendo en cuenta la ubicación de las familias que se encuentran en estancias dispersas. Es por esto que, durante la

primera etapa se propone el uso de los materiales vernáculos, pues esto permite que los costos sean menores al no usar transporte, que en situaciones geográficas como las que posee la zona altoandina, los costos pueden llegar a ser muy elevados. Así mismo, el personal 2, menciona que este proceso permite “favorecer los materiales naturales biodegradables que no tengan procesos contaminantes en su elaboración, ayudando así en la minimización del transporte con el uso de materiales locales” (Asistente administrativo de la Unidad Técnica, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

En ese sentido, el PNVR busca optimizar los costos de producción, involucrando a los beneficiarios desde la primera etapa de construcción. Si bien esta etapa busca aumentar la optimización de costos y la minimización de procesos contaminantes como el uso de transporte, el tiempo de elaboración del adobe en todos los casos no es el esperado, ya que como mencionó el personal 5, existen familias que demoran más de lo establecido en elaborar la cantidad de adobes que el residente solicita para la construcción del MHSW (Residente de Obra de la construcción de los MHSW, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Así mismo, esto genera que el plazo establecido para la culminación y entrega de los MHSW no se cumpla.

En segundo lugar, la creación de valor se da en el uso de técnicas y materiales vernáculos de la región como la producción de adobe, el uso de ichu o piedra. Esto ayuda en contribuir a la identificación cultural y a la apropiación de territorio por parte del poblador en la zona. De acuerdo al personal 6, los comuneros prefieren seguir utilizando el adobe, el ichu y la piedra, porque lo siente más “caliente y abrigado”, además de que es un recurso local muy abundante y cercano a las cabañas, aunque la producción necesite de más tiempo, mano de obra y herramientas (Monitor del Núcleo Ejecutor, comunicación personal, 02 de diciembre de 2022). Así mismo, cabe mencionar que, las viviendas altoandinas están caracterizados por el uso de adobe, piedra, ichu o calamina; sin embargo, a nivel “constructivo se evidencia el déficit de elementos que garanticen la estabilidad de las edificaciones frente a sismos, asentamientos y humedad, como cimientos, sobre cimientos y elementos conectores entre componentes estructurales” (Rodríguez-Larrain et al., 2019, p. 2).

Esto se evidencia en que, de acuerdo al personal 5, las viviendas están “mayormente construidas por muros de piedra, madera y tierra, que no poseen cimentación, pues los muros están contruidos encima de la base del terreno y la altura de la vivienda está entre 1.65 m hasta 2,30 m” (Residente de Obra de la construcción de los MHSW, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Por lo que, la propuesta del PNVR incorpora una estrategia de diseño que las condiciones estructurales del MHSW sin dejar de lado el uso de los materiales vernáculos de

la región. Esto debido a que, según el experto 2, quien fue coordinador del proyecto “Casas Calientes Limpias Grupo PUCP”,

la propuesta del PNVR se da a través de un diseño y construcción con Tierra Reforzada, así como la implementación del Reglamento Nacional de Edificaciones, que establece la relación entre la geometría de ambientes y dimensiones de muros en correspondencia con su espesor, tanto para muros de piedra como de adobe; se refuerza la construcción por medio de sogas de nylon y viga collar, garantizando una conexión de los diferentes componentes de la vivienda (experto 2, comunicación personal, 11 de noviembre de 2021).

En ese sentido, el PNVR logra agregar valor en el proceso constructivo, al incorporar a los beneficiarios desde la primera etapa de ejecución. Además, estas viviendas cuentan con un diseño constructivo que proporcionan mayor protección a los beneficiarios frente a los desastres naturales que ocasiona las fuertes lluvias en las temporadas de helada y friaje.

En tercer lugar, está la gestión técnica del proceso de ejecución del PNVR. En esta etapa interviene el NE, pues como se mencionó anteriormente, el NE está conformado por los mismos pobladores, que ocupan el cargo de presidente, fiscal, tesorero y secretario. Ellos son quienes se encargan de la contratación directa de un Residente y Supervisor de Obra. Así mismo, cada NE cuenta con personal externo, el cual está compuesto por un residente, gestor social, supervisor y asistente administrativo. De acuerdo a la entrevista desarrollada con el personal 2, una vez que el NE son elegidos en asamblea por el mismo centro poblado, los encargados pasan a solicitar el financiamiento del proyecto y la suscripción del convenio de cooperación. “Es ahí cuando, esta solicitud es recibida por la Dirección Ejecutiva del PNVR, y derivada a la UGT, que se encarga de evaluarla y formular el Plan de Intervención para la ejecución de los proyectos” (Apoyo Consultoría, 2020, p.138). Sin embargo, la UGT es una unidad que se encarga únicamente de acompañar el proceso de construcción y generar información para ser entregada posteriormente a los proyectistas que elaboran los expedientes técnicos. Es por ello que, el personal 2 resalta la necesidad de que la UGT cuente con mayor potestad en el proceso de adquisición de materiales, ya que, al no contar con capacidad económica, este proceso demora en ser cumplido, lo cual afecta en la efectividad y flujo de todo el proceso de construcción. Esto debido a que el tesorero del NE, no realiza dicha función de manera óptima al tener como resultado el descuadre del presupuesto (Asistente administrativo de la Unidad Técnica, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Este hecho se evidencia ya que, de acuerdo al personal 6, Monitor del Núcleo Ejecutor, existen casos en los que los costos de los materiales de producción pueden ser optimizados al incorporarse mano de obra local, sin embargo, el tesorero opta por el uso de todo el presupuesto sin buscar la reducción de costos (comunicación personal, 02 de diciembre de 2022). La contratación de mano de obra se lleva desde las zonas urbanas del distrito y cuando los acuerdos suelen hacerse por horas trabajadas y no por horarios dominicales, siempre se incurre en utilizar todo el fondo que se recibe para este fin; por lo que, el problema surge cuando los trabajadores no laboraron todas las horas completas y sobra presupuesto que se denomina "fantasma" el cual no tiene ninguna utilidad. Esto termina siendo un problema para los usuarios y el núcleo ejecutor, al momento de sustentar el uso del presupuesto (Asistente administrativo de la Unidad Técnica, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Así mismo, está la ineficiencia del uso del presupuesto en la cotización y la compra de los materiales para la construcción de los MHSW. Esto se debe a que se prefiere comprar los materiales a un mayor precio y no se elige al proveedor que oferta un menor precio, pese a poseer la misma calidad del material, ya que se busca usar todo el presupuesto asignado con la idea de evitar que sobre dinero. Esto ha generado que 8 de las 59 viviendas construidas, no cuenten con todos los acabados que estipula el PNVR. Algunas características de estas 8 viviendas con acabados sin concluir son la falta de vidrios para las ventanas, vivienda sin tarrajeo y pintura, pisos sin asfaltado, entre otros (ver Tabla 9).

**Tabla 9: ¿La vivienda está concluido en su totalidad?**

	N	%
Sí, se concluyó en su totalidad	8	14%
No, existen acabados sin concluir	51	86%
TOTAL	59	100

De acuerdo al personal 6, esto ha ocasionado que beneficiarios de los MHSW tengan que cubran los costos de los acabados sin concluir y recurran al presidente de la comunidad para subencionar esos gastos (Monitor del NE, comunicación personal, 02 de diciembre de 2022). No obstante, el personal 3, sostiene que el presidente del centro poblado, no cuenta con el rol ni los mecanismos para afrontar estas situaciones, y no cuentan con la información suficiente de quiénes son los responsables del PNVR (Presidente del NE, comunicación personal, 28 de noviembre de 2021). Esta información se demuestra en la Tabla 10, en el cual se tiene la cantidad de visitas que tuvieron los beneficiarios después de la entrega de las MHSW. El 69% de los beneficiarios no tuvo el seguimiento post entrega de los MHSW, por lo que el PNVR no cuenta con una etapa de

retroalimentación en el cual se recoja la satisfacción u opiniones de los beneficiarios sobre su experiencia con la vivienda.

**Tabla 10: Cantidad de visitas post entrega del MHSW a los beneficiarios**

Etiqueta	¿Recibiste visitas de seguimiento luego de la entrega del MHSW?	%
Sí recibí la visita de seguimiento	18	31%
No recibí la visita de seguimiento	41	69%
TOTAL	59	100%

Esto se debe a que el seguimiento post entrega del MHSW no se da de manera continua a todos los beneficiarios del centro poblado. El personal 6, agrega que la visita de seguimiento se da de manera permanente, pero que una vez entrega los MHSW el monitoreo se da solo una vez post entrega, esto ya que considera que no cuenta con los conocimientos necesarios sobre el uso de tecnologías de confort térmico, por lo que las visitas se limitan en observar si la vivienda está siendo usada (Monitor del NE, comunicación personal, 02 de diciembre de 2022).

En síntesis, esta sección resalta tres aristas importantes que se pueden homologar en una sola: la inadecuada gestión del valor agregado. Por un lado, se evidencia que existe la implementación de una cadena de valor que permite que los beneficiarios sean parte de la ejecución del programa. Primero, se les hace parte en la primera etapa de construcción y esto se complementa con la producción de materiales vernáculos que se utilizan para la construcción del MHSW. Ambos escenarios, contribuyen con la optimización de costos y el involucramiento de los beneficiarios con el PNVR. Sin embargo, estas características que aportan de manera positiva en el programa, se ven afectados por la inadecuada gestión del presupuesto designado al NE. Este hecho genera que existan viviendas que no son concluidas en su totalidad, y con ello la insatisfacción de los beneficiarios con el PNVR. Así mismo, al no hacer un seguimiento post entrega de los MHSW, no se toma en cuenta la opinión de todos los beneficiarios luego de que las viviendas sean usadas. En ese sentido, la retroalimentación que posee el programa se da de manera superficial y eso se traduce en la repetición de los errores en otros convenios a realizar.

### **3. Eslabonamiento externo**

El tercer componente del valor compartido es la creación de clústers, denominado así por Porter y Kramer (2011), que hace referencia a aquellas alianzas y pactos colaborativos que pueden surgir dentro del programa con el fin de tercerizar ciertas tareas en donde el PNVR cuente con el soporte de otras organizaciones para la realización de algunas otras actividades en específico, en las cuales estas organizaciones son especialistas.

Los MHSW involucran la participación multidisciplinaria de diferentes organizaciones que tienen como base la construcción sostenible realizados en torno al diseño bioclimático sismorresistente, enfocadas en el hábitat rural y el patrimonio cultural. Estas organizaciones se relacionan con los objetivos del PNVR que busca mejorar la calidad de vida de los pobladores, a través de diseños de viviendas bioclimático orientados a generar confort térmico y seguridad sismo resistente. En ese sentido, el “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR”, posee alianzas con dos entidades importantes para que cada una de ellas se encarga del sistema térmico y de temperaturas de los módulos habitacionales.

La primera entidad que forma parte de los clústers, es el Grupo de Apoyo al Sector Rural (GRUPO PUCP), quienes, a través de un convenio con el MVCS, realizaron estudios sobre medición de temperatura y humedad de los MHSW para conocer la efectividad del confort térmico y la viabilidad de un nuevo sistema de calefacción. Para ello, se utilizó las viviendas del “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” en las comunidades ubicados en el distrito de Pallpata. Durante las visitas de campo realizados por el equipo de trabajo de GRUPO PUCP se pudo conocer también la relación social de los beneficiarios con el PNVR. Esto ya que, el experto 2 señala que es necesario entablar buenas relaciones con la comunidad para que los beneficiarios colaboren con la investigación e intercambien información. Para ello, los beneficiarios tienen que “ganar algo que les llame la atención, que aporte a su bienestar personal, y la investigación de la organización, por su lado, debe dejar ciertas etapas abiertas que permitan la capacitación de grupos y la replicabilidad de las soluciones propuestas” (coordinador del proyecto “Casas Calientes Limpias Grupo PUCP”, comunicación personal, 3 de noviembre de 2021). Así, tanto GRUPO PUCP como los beneficiarios del PNVR tienen intereses que cubrir. Por un lado, está el intercambio de información que necesita la organización y por otro, el interés de los beneficiarios por hacer escuchar su quejas y reclamos.

Así mismo, en el proceso de recolección de información con el sistema de confort de los MHSW, el experto 1, señala que cada lugar posee su particularidad, por lo que la propuesta que debe tener los programas sociales debe iniciar con el recojo de información de todos los recursos con los que se poseen los beneficiarios para construir, tanto materiales vernaculares como mano de obra local. Pues, según agrega, existen muchos conocimientos vernáculos que se pueden usar en procesos contemporáneos combinados con innovaciones tecnológicas (Responsable de la Unidad de Asistencia y Sostenibilidad Técnica de Sumaq Wasi, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Del mismo modo, es relevante señalar que el PNVR y el equipo de GRUPO PUCP, han integrado dos aspectos importantes en las nuevas propuestas realizadas: el trabajo y las técnicas ancestrales de las comunidades locales con estas dos nuevas propuestas, se busca

mantener y difundir el interés por la conservación sostenible y las características arquitectónicas de cada población (Truffa, 2021).

En el caso específico del “Convenio N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR”, el equipo del proyecto y del MVSC posee alianza con dos entidades importantes para que estas se encarguen del tema térmico y de temperaturas de los módulos habitacionales. Por un lado, se encuentra la empresa Betchel, el cual es una organización dedicada a la ingeniería de la construcción y la gestión de proyectos que busca lograr resultados de impacto para sus clientes, así como el uso de tecnologías de sostenibilidad que brindan un valor agregado a la empresa (BETCHEL, s.f.). Esta compañía se encarga de revisar varios aspectos técnicos, desde una perspectiva de ingeniería afín de asegurarse que temas como el sistema de calentamiento del módulo funcionen de manera correcta y óptima para los usuarios que habiten el módulo.

Por otro lado, se encuentra el Grupo de Apoyo Rural PUCP, una organización que busca mejorar la calidad de vida de la población rural a través de la implementación de proyectos de energía, agua, agricultura y vivienda con la aplicación de tecnologías que contribuyan al desarrollo sostenible de la población rural del país (Grupo de Apoyo al Sector Rural, s.f.a). Para conocer cómo fue la articulación entre estos actores y el programa se realizó entrevistas diferentes expertos que trabajaron de cerca en el “Convenio N.E. N° 038-2019-CUS/VMVY/PNVR”.

En esta sección es importante resaltar que la función del Grupo de Apoyo Rural PUCP con Sumaq Wasi es netamente vista desde una perspectiva técnica relacionado a sistema térmico de la vivienda. Es crucial señalar esto debido a que el principal hallazgo de este componente es la falta de información por parte de los usuarios en relación al verdadero propósito de la presencia de los clústeres o eslabonamientos que tiene el programa. Esto causa que, por ejemplo, el Grupo de Apoyo Rural PUCP realice funciones más allá de lo técnico debido a que los usuarios de los módulos habitacionales piensan que estos también están encargados de otras tareas tales como actividades sociales.

Para entender otro de los hallazgos, es necesario recordar cómo se realiza el proceso de selección de los usuarios de los MHSW. El ministerio contrata, a través de tercerización, a un grupo de investigadores a que mapeen a las personas que necesitan el módulo. Este mapeo se realiza a través de documentos que se solicita como de visitar insitu para conocer las reales condiciones de vida de estas personas. Sin embargo, según Personal 4, en la entrevista realizada para la presente investigación, estas personas no realizan su trabajo a conciencia y se suele seleccionar al azar o incluso a personas que no necesitan el beneficio en vez de a personas que realmente se encuentran en situaciones de vulnerabilidad (Coordinador social de la Unidad de Gestión Social, comunicación personal, 07 de octubre de 2022). En consecuencia, se puede decir,

que el eslabonamiento de Ministerio con las instituciones que realizan el mapeo no está correctamente estructurado ya que no hay seguimiento u auditoria de la efectividad que posee este mapeo y de la transparencia que efectúa.

Otro de los hallazgos de eslabonamiento que se ha podido visualizar a través del estudio de campo de la presente investigación se da en la etapa de construcción del MHSW. Cuenta Personal 5, que este proceso es compartido. Por un lado, los beneficiarios del programa, quienes habitarán el módulo, se encargarán de ayudar en la mano de obra en la etapa de cimientos. Por otro lado, los maestros de obra contratados por el Ministerio se encargarán junto a los ingenieros supervisores de terminar las paredes, techo y acabados. No obstante, el Personal 5 declaró que el personal de construcción en repetidas ocasiones no termina de manera correcta la construcción del módulo; además, los ingenieros supervisores no suelen cumplir con su rol (Residente de la Obra de la Construcción de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Por lo tanto, al no existir supervisión, las obras tienen imperfecciones y el eslabonamiento compartido es fallido y deficiente.

Finalmente, Dony, Monitor del Núcleo Ejecutor, comenta que desde su punto de vista se debe apertura el programa a la participación y aportación del sector privado debido a que en su consideración no basta con los recursos que los entes del Estado aportan (Monitor del Núcleo Ejecutor, comunicación personal, 02 de diciembre de 2022). A partir de estas declaraciones, se refuerza la idea de que es provechoso apoyarse en clusters y realizar eslabonamientos como lo podría llegar a ser el Grupo de Apoyo Rural PUCP; sin embargo, se ha evidenciado, que en otras etapas del programa este tipo de alianzas no son del todo efectivas debido a la falta de seguimiento permeen por parte del programa a la otra parte del eslabonamiento.

En síntesis, se deja en evidencia que, si bien la tercerización en el proyecto es provechosa por la especialización de las instituciones en dicha materia, también es importante informar a las partes beneficiarias de las funciones que cumple cada institución. Esto se evidencia al analizar el fin de cada una de estas al evitar confusiones en el usuario y tergiversar información relacionada a las funciones que debe cumplir cada organización. Así mismo, se logra evitar futuras insatisfacciones laborales pues los trabajadores de las instituciones aliadas tienen definida sus actividades y no se involucran o invierten en solucionar problemas que no conocen y que no está estipulado dentro del convenio. En base a los hallazgos basados con la matriz realizada en la investigación sobre los datos del trabajo de campo de la tesis, se ha identificado tres variables sobresalientes en este caso. La primera variable es la efectividad, la cual tiene como principal propósito comprobar si las viviendas fueron adecuadamente habilitadas según la necesidad de los usuarios. Estos resultados se los puede visualizar en la tabla (ver Anexo D -Tabla D7). En la cual

se aprecia, una variedad entre la satisfacción y descontento del programa en los usuarios que se entrevistó, por lo que se considera al programa medianamente efectivo ya que según los resultados mostrados en algunas ocasiones el proceso de implementación ha sido retardado por la tardía llegada de materiales y esto ha provocado el descontento tanto de los usuarios como de las personas encargadas de implementar el programa; así mismo, en el proceso de construcción de estos módulos solían ocurrir retrasos por falta de pago a las personas encargadas de efectuar estas actividades; sin embargo, hay casos donde se ha respetado los plazos estipulados y se ha ejecutado las obras sin ningún inconveniente. Por este motivo, es que los resultados dan como “medianamente satisfecho” al programa.

Por otro lado, en relación a la segunda variable que habla de accesibilidad y sostenibilidad, se puede concluir que el principal tema central son las enfermedades y la lejanía de las casas. Esto se puede apreciar de manera disgregada en la tabla 15 (ver Anexo D -Tabla D15). En donde se presentan las principales enfermedades que no demuestran sostenibilidad en el programa. Dentro de estas destacan las enfermedades respiratorias e infecciones pulmonares y estomacales debido a que las condiciones de vida son difíciles ya que el entorno donde se habita carece de estándares de salubridad y limpieza.

En el Anexo D -Tabla D14, donde se aprecia que la accesibilidad aun es compleja para este tipo de programas por el enfoque que llevan. Finalmente, en cuanto a las variables de resultado e impactos se ha podido observar y concluir que en consecuencia del número de viviendas construidas por el programa, las capacitaciones que han recibido los usuarios, la pérdida de patrimonio como animales y terrenos, y la fluctuación en los ingresos autónomos (Anexo D - Tabla D6 - Tabla D11) Esto evidencia que debido a la lejanía, el estado de las carreteras y el panorama dificultoso con el que cuenta enfatiza que el programa ha rescatado puntos positivos como el brindar un nuevo hogar sin embargo que hay puntos los cuales reforzar que están vinculados con los elementos expuestos por Porter y Kramer (2011). Dentro de los cuales destaca la reformulación de necesidades, dentro de estos se destaca que no se ha realizado un claro mapeo de los principales requisitos y necesidades básicas que solicitaban los beneficiarios. Esto se debe a que, a pesar de que el módulo fue construido este no ha tomado en cuenta en territorio, la lejanía y la accesibilidad a ciertos servicios que requieren, pero no pueden tenerlo a causa de que no hubo un exhaustivo estudio de las reales necesidades que poseían los potenciales usuarios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación evalúa la pertinencia de la incorporación de los componentes del enfoque de valor compartido en el diseño e implementación de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (casa bonita) del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR), caso de estudio: “Convenio N.E. N.º 038-2019-CUS/VMVY/PNVR” en el distrito de Pallpata, provincia de Espinar, Cusco. Además, procura determinar la inclusión de las necesidades, los intereses y las opiniones de la población objetivo del PNVR en la redefinición de los productos y servicios que ofrece; así como, establecer la cadena de valor de la construcción de las viviendas rurales e identificar los clusters (eslabonamientos) externos que mejoran la ejecución del programa. En base a ello se arriban las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### 1. Conclusiones

El primer objetivo de la investigación fue determinar la inclusión de las necesidades, los intereses y las opiniones de la población objetivo del PNVR en la redefinición de los productos y servicios que este ofrece. A partir de las encuestas realizadas a todos los beneficiarios del “Convenio N.E. N.º 038-2019-CUS/VMVY/PNVR”, se concluye que, que es necesario la inclusión de las necesidades, los intereses y las opiniones de los beneficiarios de los MHSW para la adecuada implementación del PNVR. Esto debido a que, se debe entender que el Perú cuenta con una gran diversidad geográfica, cultural, social y económica. Especialmente, las zonas alto andinas del país se caracterizan por contar con sus propias identidades culturales y sociales, los cuales se ven reflejados en las diferentes costumbres vivenciales que poseen las familias. Es por ello que, las viviendas de las poblaciones alto andinas se acoplan a la idiosincrasia y las necesidades de las familias, como, por ejemplo, el diferente uso que ellos le dan a los espacios comunes. Ya sea para el uso de depósito de los productos agrarios, el cuidado de los animales domésticos como aves o cuyes, entre otros.

Sin embargo, el PNVR replicar los modelos ya establecidos para toda la región la sur del país, lo cual ha ocasionado que los MHWS no cumplan las expectativas de los beneficiarios (ver Anexos D y E). Esto se traduce en el hacinamiento de los MHSW por el número de personas que integran la familia, el desuso de la vivienda por la inadecuada identificación de beneficiarios y el mal uso de los espacios, ya que muchas de las familias terminan usando el MHSW como un depósito de sus productos agrarios, al no contar con mayor espacio. En ese sentido, es necesario que el PNVR empiece a implementar el primer componente de valor compartido para comprender las necesidades, los intereses y las opiniones de los beneficiarios y de con ello, redefinir los MHSW de acuerdo a lo recogido anteriormente.

El segundo objetivo fue analizar la cadena de valor de la construcción de los MHSW en los centros poblados del distrito de Pallapata, provincia Espinar. Sobre ello, como se observa en el Anexo D, la cadena de valor de la construcción de los MHSW, sí incluye un valor agregado dentro de sus procesos, pero es necesario mejorar la cadena de valor dándole mayor énfasis a la gestión de los recursos. Si bien, existe la implementación del valor agregado a través del uso de los materiales vernáculos de la región, la elaboración del adobe, que es realizado por parte del beneficiario con lo cual ambos escenarios contribuyen a la optimización de costos en la cadena de valor, esto no es suficiente si no existe una adecuada gestión del presupuesto destinado al NE. Esto ha generado diversos contratiempos en la etapa de ejecución del PNVR, ya que el inadecuado uso del presupuesto ha ocasionado que existan viviendas que no son concluidas en su totalidad, dando mayores problemas a los beneficiarios quienes se ocupan de culminar la vivienda con sus propios recursos.

Este hecho también visibiliza la falta de seguimiento del PNVR post entrega de los MHSW, ya que, como se ve en el Anexo E, los beneficiarios manifiestan que no se toma en cuenta sus opiniones luego de que las viviendas sean entregadas. En ese sentido, se concluye que el PNVR debe estudiar con mayor detalle la cadena de valor que ofrece durante la ejecución de las MHSW, pues esto le permitirá modificar el uso del presupuesto e implementar mecanismos que le permitan un mayor seguimiento sobre el adecuado uso de los recursos. Así mismo, es importante resaltar el valor agregado que el PNVR realiza al incorporar a los beneficiarios dentro de la primera etapa del proceso de ejecución, pues esto permite la valorización de los materiales vernáculos de cada zona y el involucramiento de cada beneficiario para con el proceso.

El tercer objetivo de la investigación, fue describir y analizar los clusters (eslabonamientos) externos que mejoran la ejecución de los MHSW del PNVR. Para este objetivo, se comprobó que los clusters que componen al PNVR no cuentan con el poder de influencia para modificar y mejorar los resultados de la satisfacción de los beneficiarios para con los MHSW. Esto se da, ya que los organismos como GRUPO PUCP, Betchel, entre otros, son entidades que no han tenido la correcta articulación para lograr la adecuada identificación con los usuarios de las viviendas. Esto ha ocasionado que los colaboradores, como es el caso de Grupo PUCP, cumpla funciones que no les corresponden ya que, al no tener una clara identificación con los beneficiarios, terminan cumpliendo roles de agentes sociales. Así mismo, la baja comunicación entre ambos actores genera que el trabajo de los colaboradores externos no sea eficiente y establece una insatisfacción laboral al darle funciones que no están estipuladas en los contratos del convenio.

Finalmente, se concluye la pertinencia de la incorporación de los componentes del enfoque de valor compartido en el diseño e implementación de los Módulos Habitacionales Sumaq Wasi (casa bonita) del Programa Nacional de Vivienda Rural (PNVR) en el marco del “Convenio N°038-2019-CUS/VMVY/PNVR”. Se comprueba que el PNVR cuenta con las características que permiten la aplicación del valor compartido para mejorar la propuesta de valor en el producto final, que son los MHSW. Esto principalmente por tres motivos: primero, porque el sistema de costos puede ser adaptable a una cadena de valor que optimice el presupuesto asignado sin afectar la efectividad de los módulos habitacionales. Segundo, se puede aplicar medidas que identifiquen y consideren los intereses, las opiniones y las necesidades de los usuarios a través de entrevistas o encuestas que faciliten al programa conocer de manera resumida lo que necesitan los usuarios. Estas medidas no solo estarían enfocadas en mejorar el diseño de la vivienda de acuerdo con cada contexto socio-cultural y ambiental específico, sino también mejorar las etapas planeación y control. Por último, se evidencia que el trabajo con los clusters externos debe ser más articulados, por lo que existe oportunidades de mejora para maximizar el trabajo en conjunto.

## **2. Recomendaciones**

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones sobre la base de los hallazgos de la investigación:

Para el primer componente del valor compartido sería oportuno diseñar un puesto en la Unidad de Asistencia Técnica y Sostenibilidad del PNVR, cuyo rol sea ser un nexo entre los encargados del PNVR con los beneficiarios de los MHSW. Este nexo serviría para recopilar todas las opiniones que los usuarios tengan sobre las viviendas recibidas. Esto será de utilidad para que se pueda hacer modificaciones con el fin de mejorar el producto final. De esta forma se estaría tomando en cuenta las necesidades e intereses que poseen los beneficiarios con el propósito de empatizar y redefinir ciertas aristas del MHSW. En este sentido sería ideal crear una herramienta de retroalimentación que genere empatía por parte PNVR con los beneficiarios.

Otro punto a tomar en cuenta, es hacer parte el rol de tesorería en el Núcleo Ejecutivo del PNVR. Esto debido a que, se ha realizado un mal manejo en el uso del presupuesto y al no contar con auditorías que supervisen las compras, contrataciones, pago de mano de obra, etc., se incurre en el mal uso del presupuesto asignado. Por ello, se recomienda crear una herramienta que vigile y supervise el uso del presupuesto a nivel de cada programa para asegurar su transparencia sobre todo en los procesos de compra de recursos y pagos de mano de obra.

Por otro lado, se recomienda crear una herramienta de creación de sinergias. Esta herramienta se vincula con charlas de inducción y capacitaciones donde se informe, tanto a los

clúster como los beneficiarios de los MHSW, cuáles son las funciones que cumple cada una de las organizaciones que intervienen en el PNVR. Así como, el motivo por el que se encuentran colaborando. Esto se complementa con la necesidad de crear eslabonamientos con las organizaciones que se ocupan de los temas sociales de los beneficiarios, el sistema del confort térmico y la eficacia en el uso de las tecnologías incorporadas. Con ello, se evitará la doble función de las instituciones que se ocupan de ver los temas técnicos y no se dejará de lado las consideraciones sociales que implique la relación con los comuneros pues habrá una entidad encargada específicamente para abordar esos temas.

Finalmente, esta investigación es un punto de partida para empezar a analizar la aplicación de enfoques provenientes de las herramientas de la gestión empresarial, en los programas sociales que desarrolla el Estado. Como señala Moore (como se cita en Beaumont, 2016):

No importa si la organización es pública o privada o si tiene o no fines de lucro, lo importante es que su estrategia se dirija explícitamente a crear valor social; es decir, a dar respuesta a necesidades sociales o, lo que es igual, a cumplir objetivos socialmente deseables (p. 14).

Esto es lo que el enfoque de valor compartido busca cumplir al aplicar sus componentes en la estrategia de los programas sociales que desarrolla el Estado: crear valor social a partir de la respuesta a las necesidades de los beneficiarios a través del progreso económico y social de la entidad ejecutora y los usuarios o beneficiarios finales.

Es preciso mencionar que, la presente investigación no evalúa la viabilidad de la implementación del valor compartido en los programas de desarrollo social del Estado, pues este implica un estudio más profundo de los alcances y limitaciones que poseen las entidades públicas, lo cual sirve como tarea pendiente para futuras investigaciones que podría realizar la academia. Por ejemplo, un tema a explorar sería el proceso de adaptación o los cambios que experimentaría el PNVR frente a la implementación de los componente del valor compartido desde el rediseño de la propuesta hasta la ejecución del programa en sí.

En ese sentido, la presente investigación sirve como base para analizar y comprender la importancia que tiene la aplicación de enfoques, que parte de las herramientas de gestión privada, en beneficio al óptimo desarrollo de los programas sociales en la gestión pública. Finalmente, los programas de desarrollo social del Estado tienen un desafío y oportunidad para consolidar un

programa que logre una adecuada atención a las problemáticas y necesidades de las poblaciones rurales del país para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.



## REFERENCIAS

- Abanto, J. F., & Montenegro, E. (2016). *Los efectos del proyecto "K'oñichuyawasi casas calientes y limpias" en la salud y calidad de vida de las familias del distrito de Langui en Cusco: un estudio de caso* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7716>
- Abregu, C. A. (2017). *Elaboración de un plan de sostenibilidad y creación de valor compartido para la comunidad de Poroma, provincia de Nasca, Región Ica* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria La Molina). Recuperado de <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/3269/abregu-mongeclaudia-adriana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Abregú, D. Y., Espinoza, J. C., Pacheco, I., & Vargas, V. E. (2017). *Valor compartido en el sector bancario peruano* (Tesis de maestría). Recuperado de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8819/ABREGU\\_ES PINOZA\\_VALOR\\_BANCARIO.pdf?sequence=3](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8819/ABREGU_ES PINOZA_VALOR_BANCARIO.pdf?sequence=3)
- Acosta, E. O., Castro, M., Sánchez, J. C., & Sulca, R. B. (2016). *Plan estratégico para la región Cusco* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14702>
- Alarcón, J. (2009). Perú: desarrollo rural y política de Estado. *Anales Científicos*, 70(3), 114-119.
- Alcázar, L., & Wachtenheim, E. (2001). Determinantes del funcionamiento de los proyectos de Foncodes. *Economía y Sociedad*, (40), 27-30.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México D.F.: Paidós. Recuperado de <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>
- Apoyo Consultoría. (2020). *Evaluación de procesos a intervenciones realizadas a viviendas rurales en el marco del Plan Multisectorial ante Heladas y Frijaje – Tercer informe*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Informe\\_EPROC\\_Heladas\\_Frijaje.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Informe_EPROC_Heladas_Frijaje.pdf)
- Alayón, N. (1980). El asistencialismo en la política social y en el Trabajo Social. *Revista Acción Crítica*, 7(10), 1.10.
- Baldivia, J., Fabbri, M., Freyberg, D., Oporto, H., & Pereyra, F. (2011). *Filantropía y desarrollo. Ensayos para potenciar el aporte de las ONGs en Bolivia*. La Paz: CIPE
- Ballén, M. (2001). *Una evaluación de los programas de lucha contra la pobreza rural en el Perú, PRONAMACHCS y FONCODES*. Recuperado de <http://decon.edu.uy/network/panama/BALLEN.PDF>
- Bambi, A., Montero, A., & Watson, R. (2019). Indicadores de sostenibilidad para la industria minera extractiva. *Minería y Geología*, 35(2), 233-248.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.

- Bedoya, M., Martínez, J., López, J., & Quintero, L. (2020). Valor compartido y planeación estratégica: factores de transformación empresarial en el sector minero. *Espacios*, 41(43), 1-9. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p01.pdf>
- Bello, E., Contreras, B., Juárez, F., & Marceliano, M. (2017). *Valor Compartido en el Sector Minero Metálico del Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8789/BELLO\\_CONTRERAS\\_VALOR\\_SECTOR\\_MINERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8789/BELLO_CONTRERAS_VALOR_SECTOR_MINERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Berdegúe, J., Escobal, J., & Bebbington, A. (2015). Explaining Spatial Diversity in Latin American Rural Development: Structures, Institutions, and Coalitions. *World Development*, 73(1), 129-137. Recuperado de [https://www.desigualdades.net/Resources/Publications/Explaining-Spatial-Diversity-in-Latin-American-Rural-Development-Structures-Institutions-and-Coalitions\\_2015\\_World-Development.pdf](https://www.desigualdades.net/Resources/Publications/Explaining-Spatial-Diversity-in-Latin-American-Rural-Development-Structures-Institutions-and-Coalitions_2015_World-Development.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- BETCHEL. (s.f.). Visión, valores y compromisos. Recuperado de <https://www.bechtel.com/getmedia/a5396030-aa84-4e71-881a-270f24108957/Spanish.pdf>
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. Recuperado de <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2019/09/A-How-To-Guide-for-Creating-Shared-Value.pdf>
- Busso, G. (2005). *Pobreza, exclusión y vulnerabilidad social. Usos, mediciones y articulaciones para el diseño de políticas de desarrollo y de población*. Recuperado de <https://www.redaepa.org.ar/jornadas/viii/AEPA/B10/Busso,%20Gustavo.pdf>
- Busson, J.H. (2012). La asociatividad como estrategia de desarrollo. *UADER*, 8(14), 9-27. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4326716.pdf>
- Bustamante, B. (2019). *Canon minero y la inversión pública en el sector agropecuario de la Provincia de Espinar, periodo 2011 - 2016, Cusco 2017* (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Austral del Cusco). Recuperado de <http://repositorio.uaustral.edu.pe/handle/UAUSTRAL/69>
- Caballero, J. M., Trivelli, C., & Clark, M. D. (2006). Desarrollo territorial. En *Perú: la oportunidad de un país diferente* (pp.255-261). Lima: Banco Mundial. Recuperado de [http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala\\_lectura/archivos/Desarrollo\\_territorial\\_Cap.\\_X\\_1.pdf](http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/Desarrollo_territorial_Cap._X_1.pdf)
- Caminada, R., & Rosales, S. (2015). *El eterno retorno del fenómeno de las heladas en el Perú: ¿Existen adecuadas políticas para combatir dicho fenómeno en el Perú?* (Trabajo de investigación). Recuperado de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/1784>
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/4883660\\_The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders)

- Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres [CENEPRED]. (2021). *Escenarios de riesgo por heladas y friajes 2021*. Recuperado de [https://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/storage/biblioteca/11045\\_escenarios-de-riesgo-por-heladas-y-friajes-2021.pdf](https://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/storage/biblioteca/11045_escenarios-de-riesgo-por-heladas-y-friajes-2021.pdf)
- Chacaltana, J. (2001). *Más allá de la focalización. Riesgos de la lucha contra la pobreza en el Perú*. Lima: CIES. Recuperado de <https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2016/07/mas-alla-de-la-focalizacion-distorsiones-en-la-asignacion-de-recursos-contra-la-pobreza.pdf>
- Chirinos-Almanza, A. (1975). La reforma agraria peruana. *Nueva Sociedad*, (21), 47-64.
- Contraloría General de la República [CGR]. (2017). *Programa de Vivienda Rural*.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, 56(2), 130-153.
- Cunningham, W., & Brosch, T. (2012). Motivational Salience: Amygdala Tuning From Traits, Needs, Values, and Goals. *Current Directions in Psychological Science*, 21(1), 54–59. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0963721411430832>
- De La Cruz, K. P. (2018). *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de Gestión Social del Programa Nacional De Vivienda Rural* (Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/items/513ceb9c-4e69-4557-bc0f-d454b39b4959>
- Díaz, J. (2019). Indicadores ambientales en una minería sostenible. *Revista Del Instituto De investigación De La Facultad De Minas, Metalurgia Y Ciencias geográficas*, 22(43), 37–44. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/iigeo/article/view/16684>
- Díaz, N. (2012). Ética, Negociación y Valor Compartido. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1) 5-12. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)5-12.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)5-12.pdf)
- Díaz, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Economía y Derecho*, 22(2), 207-230. Recuperado de <https://editorial.ucatolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629>
- Díaz, N., & Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 8(2), 82-100. Recuperado de <http://redvalorcompartido.com/TEXTOS/EI%20valor%20compartido%20como%20Nueva%20estrategia%20de%20desarrollo%20empresarial.pdf>
- Eckhardt, K., Gironda, A., Lugo, J., Oyola, W., & Uzcátegui, R. (2009). *Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/empresas-mineras-y-poblacion-estrategias-de-comunicacion-y-relacionamiento>

- Eguren, F. (2006). Reforma agraria y desarrollo rural en la región andina. En *Reforma agraria y desarrollo rural en el Perú* (pp. 11-31). Lima: CEPES. Recuperado de [shorturl.at/mpqIW](http://shorturl.at/mpqIW)
- Escobal, J., Ponce, C., Damonte, G., & Glave, M. (2012). *Recursos naturales y desarrollo rural*. Lima: GRADE. Recuperado de [https://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/20.500.12820/49/LIBROGRADE\\_DE\\_SARROLLORURALRECURSOSNATURALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/20.500.12820/49/LIBROGRADE_DE_SARROLLORURALRECURSOSNATURALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Escobal, J., & Valdivia, M. (2004). *Perú: hacia una estrategia de desarrollo para la sierra rural*. Recuperado de [http://www.agriculturafamiliarperu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2004\\_GRADE\\_Peru\\_estrategia\\_de\\_desarrollo\\_para\\_la\\_sierra\\_rural.pdf](http://www.agriculturafamiliarperu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2004_GRADE_Peru_estrategia_de_desarrollo_para_la_sierra_rural.pdf)
- Espinoza, P. (2017). *Minería en el Perú, el tema social pendiente*. Lima: Aiche. Recuperado de <https://www.aiche.org/sites/default/files/community/510546/aiche-community-site-files/511136/libromineriaenelperueltemasocialpendiente.pdf>
- Fernández, J. (2019). *Enfoque Territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44905/1/S1900977\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44905/1/S1900977_es.pdf)
- Francke, M. (2011). *Experiencias de gestión y buenas prácticas en la implementación del proyecto: Modelos de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial en países de la can*. Recuperado de [https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/2012112617410modelo\\_desarrollo\\_rural.pdf](https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/2012112617410modelo_desarrollo_rural.pdf)
- García, J.M., & Céspedes, N. (2010). *Tendencias de la relación entre Crecimiento Económico y Pobreza en el Perú* [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/EE-2010-XXVIII/EE-2010-D3-Garcia-Cspedes.pdf>
- Giraldo, C. (2009). La corresponsabilidad como principio "condicionado" al logro de un acuerdo sobre la sociedad que se desea. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 38(1), 195-203. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80615448012.pdf>
- Gobierno Regional de Cusco (2019). *Estudio de diagnóstico y zonificación*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2595235/Estudio%20de%20Diagn%C3%B3stico%20y%20Zonificaci%C3%B3n%20PRIMERA%20PARTE.pdf?v=1639165994>
- Gomez, E. (2018). *Análisis de rentabilidad de una propuesta de recuperación de cinco años en AGROBANCO* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria La Molina). Recuperado de <https://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/3328>
- Gonzales, P. (2019). *Definiciones relacionadas a la ruralidad*. Recuperado de [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26971/1/Definiciones\\_relacionadas\\_a\\_la\\_ruralidad.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26971/1/Definiciones_relacionadas_a_la_ruralidad.pdf)
- Grupo de Apoyo al Sector Rural. (s.f.a). Acerca del grupo. Recuperado de <https://investigacion.pucp.edu.pe/grupos/grupopucp/acerca-del-grupo/>

- Grupo de Apoyo al Sector Rural. (s.f.b). Sistema de interconexión energética con riogeneradores pucp en comunidades rurales alto andinas. Recuperado de <https://investigacion.pucp.edu.pe/grupos/grupopucp/proyecto/sistema-de-interconexion-energetica-con-riogeneradores-pucp/>
- Guavita, V. A. (2017). *La estrategia de valor compartido implantada por Nestlé aplicada en AJE GROUP*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/20217>
- Gutiérrez, Á. C. (2021). Confort térmico y el riesgo de infecciones respiratorias en los adultos mayores en la sierra rural del Perú. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 56(1), 24-28.
- Guzman, M. O. (2020). *Factores de riesgo asociados por exposición a metales pesados en personas evaluadas del distrito de Pallpata, provincia de Espinar departamento de Cusco, enero-diciembre 2019* (Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/11656>
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (20 de agosto de 2020). Casas calientes: SUMAQ WASI. Recuperado de <https://iimp.org.pe/boletinJM/Conclusiones-JM-20082020.pdf>
- Henríquez, R., & Oreste, R. (2015). Implicancias de una responsabilidad social empresarial sustentable. *Revista Electrónica Gestión de Las Personas y Tecnología*, 8(23), 16-27.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hernani, A. I. (2018). *Comunicación para la creación de valor compartido: la experiencia "Proyecto de Cadenas Productivas en Valle Fortaleza, Barranca", de Ajegroup-Fundación Años* (Tesis de licenciatura, Universidad de Lima). Recuperado de <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/8012>
- Hidalgo, L.F. (2014). La Cultura del Emprendimiento y su Formación. *Alternativas UCSG*, 15(1), 46-50. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5599803>
- Huincho, S., & Sinche, F. V. (2021). Los efectos del covid-19 en la economía de la población de la región Huancavelica, desde un enfoque de la dinámica de sistemas. *Socialium*, 5(1), 1-22. Recuperado de <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/socialium/article/view/746>
- Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (13 de julio de 2022). Aprende sobre la temporada de Bajas Temperaturas. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/indeci/campa%C3%B1as/7854-aprende-sobre-la-temporada-de-bajas-temperaturas>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf)
- Illanes Calderón, C. A. (2020). Viviendas y desastres naturales: La ejecución del Programa Nacional de Vivienda Rural en el proceso de reconstrucción de la región de Lambayeque 2018-2020 frente al Fenómeno de El Niño Costero

- Ipsos (2016). *Perú 2017, de la informalidad a la modernidad*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos\\_Flair\\_Peru\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf)
- ISO 26000 (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Recuperado de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Japheth, N. (2017). *Influence of monitoring and evaluation systems on performance of non-governmental projects in Kenya. A case of maternal health projects in Bungoma South sub-county, Kenya* (Tesis de maestría, University of Nairobi). Recuperado de <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/101822>
- Juárez, S. L., Callupe, D. J., Auqui, J. L., & Durand, T. M. (2017). *El valor compartido en las empresas del sector telecomunicaciones en el Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9069>
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The Ecosystem of Shared Value. *Economics & Society. Harvard Business Review*, 94(10), 80-89.
- León, M., Baptista, M. V., & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *In Forum Empresarial*, 17(1), 31-63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63124039002>
- Lobo, M. M., & Galilea, M. A. (2021). Romper con el paternalismo, el empoderamiento de las personas. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 8(1), 41-54.
- López, G. (2014). Innovación: lo social le es inmanente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXII(2), 123-158. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90933005009>
- López, P., & Cándido, M. (2017). Concepto y medición de la pobreza. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(4), 1-16.
- Lozada, E. P. (2008). Desarrollo Rural en el Perú. *Pensamiento Crítico*, 8, 109-114.
- Danone (2014). *Proyecto Margarita* [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/115025/Danone-Mariano\\_Salceda\\_Serv\\_n.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/115025/Danone-Mariano_Salceda_Serv_n.pdf)
- Mendieta, D., Escribano, D., & Esparcia, J. (2017). Electrificación, desarrollo rural y Buen Vivir. Un análisis a partir de las parroquias Taday y Rivera (Ecuador). *Cuadernos Geográficos*, 56(2), 306-327.
- Mercado, L. A. A. (2019). La nueva gerencia pública en el Perú. *Gestión en el tercer milenio*, 22(43), 101-106.
- Miller, T., & Kim, A. (2016). *Puntos destacados del índice 2016 de Libertad Económica*. Washington D. C.: The Heritage Foundation
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto*.
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2018). *Los principales indicadores mundiales de competitividad*.

- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES]. (2009). *Núcleos Ejecutores: retos y desafíos*. Recuperado de <https://dpp2012.files.wordpress.com/2012/07/nucleos-ejecutores-retos-y-desafic3b3s-2009.pdf>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2020). *Boletín Epidemiológico año 2020* [Boletín SE N°53].
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2019). *Programa presupuestal 111 "Apoyo al Hábitat Rural". Periodo 2020*.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2020). *Evaluación de resultados cualitativos de los módulos habitacionales SUMAQ WASI, en Cusco y Puno, año 2018*.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 1(1), 11-24. Recuperado de <https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Morales, H., Gonzales, J., & Parra, J. (2013). La Creación de Valor Compartido y la Innovación Social como detonantes del desarrollo económico ante la competitividad Global. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 7(1), 234-253. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/286>
- Moreno, M.B. (2019). *Estrategias institucionales para la mejora de la seguridad vial en Ecuador y Chile, caso de análisis de los pilares 3 y 4 del Decenio de Acción* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6848/1/T2931-MRI-Moreno-Estrategias.pdf>
- Monge Zegarra, Á., Vásquez, E., & Winkelried, D. (2009). ¿ Es el gasto público en programas sociales regresivo en el Perú?. Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.
- Municipalidad Provincial de Espinar (2016). *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Espinar al 2021 prospectiva al 2030*. Recuperado de <http://www.muniespinar.gob.pe/documents/PDC/Plan%20de%20Desarrollo%20Concertado%202021%20-%20Parte1.pdf>
- Munz, I. M. S. (2013). El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. Caso: grupo de Investigación GIRH. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (74), 152-161.
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana sostenible*, 1(1), 114-118. Recuperado de [https://www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](https://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf)
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/1/S0310754\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/1/S0310754_es.pdf)

- Sánchez-Parga, J., Salas, M. A., Rengifo, G., Brenes, C., Machaca, M., Carlos, B., & Javier, I. (1997). *Enfoques participativos para el desarrollo rural*. Quito: CAAP. Recuperado de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/47690.pdf>
- Shack Yalta, N. (2006). *Presupuestar en Perú*. CEPAL.
- Ortiz, N. (2000). *Diseño y evaluación de proyectos: una herramienta para el fortalecimiento institucional*. Recuperado de <https://www.unicef.org/colombia/media/2246/file/Dise%C3%B1o%20de%20Proyectos:%20Herramienta%20fortalece%20instituciones.pdf>
- Pachao, N., Mendoza, A., & Cornejo, C. (2021). *Línea de Base de las familias beneficiarias de Puno y Cusco del Programa Nacional de Vivienda Rural en el marco del Plan Multisectorial ante Heladas y Friajes, 2020*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/vivienda/informes-publicaciones/3823628-lineas-de-base>
- Paredes, K. (2020). *Estudio sobre la red de distribución de bienes de ayuda humanitaria ante el desastre natural de heladas y friaje en el Perú* (Tesis de bachiller). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17567>
- Paris, J. M., & Viltard, L. A. (2017). Innovación Y Creación De Valor Compartido (CVC): Romper con la lógica de ciertos mercados y pensar en el largo plazo. *Palermo Business Review*, 1(15), 25-43. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/9081>
- Pasco, M. M., & Ponce, M. D. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP.
- Perea, A. (2018). *El friaje y las heladas: diagnóstico de la problemática en el Perú y legislación comparada*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/322B8DD56F06DD6E0525832700584752/\\$FILE/6-Friaje\\_Heladas.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/322B8DD56F06DD6E0525832700584752/$FILE/6-Friaje_Heladas.pdf)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creación del Valor Compartido. *Harvard Business Review Latino América*, 1(1), 3-18.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2017). *Plan Multisectorial ante Heladas y Friaje 2017*. Recuperado de <http://bypad.indec.gov.pe/doc/pdf/esp/doc2667/doc2667-contenido.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2018). *Plan Multisectorial ante Heladas y Friaje 2018*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/178758/Plan\\_Multisectorial\\_HeladasyFriaje\\_2018.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/178758/Plan_Multisectorial_HeladasyFriaje_2018.pdf)
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2019). *Plan Multisectorial ante Heladas y Friaje 2019 – 2021*. Recuperado de <https://docplayer.es/124579463-Plan-multisectorial-ante-heladas-y-friaje.html>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2020a). *Plan Multisectorial ante Heladas y Friaje 2019-2021 actualizado al 2020*. Recuperado de

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/849654/Plan\\_Multisectorial\\_de\\_Heladas\\_y\\_Friajes\\_Actualizado\\_2020-comprimido.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/849654/Plan_Multisectorial_de_Heladas_y_Friajes_Actualizado_2020-comprimido.pdf)

- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2020b). *Programa presupuestal de reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres-PREVAED*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1323914/PP0068%20Actualizado%202020%20c.pdf>
- Quintanilla, V., Aliaga, J., Conovilca, M., & Tapia, D. (2014). Análisis comparativo de la competitividad y productividad de la empresa Hukk Makilla, basada en la metodología del Mapa de Competitividad Promperú, 2014. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 4(2), 156-161. Recuperado de <http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/242>
- Quiroga, R. (2007). *Indicadores ambientales y de desarrollo sostenible: avances y perspectivas para América Latina y el Caribe*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5498/S0700589\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5498/S0700589_es.pdf?sequence=1)
- Reuben, S. (1988). Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en el desarrollo rural de América Latina y el Caribe. *Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural*, (88-003), 3-17.
- Reyes, G. (2009). Teoría de desarrollo económico y social: articulación con el planteamiento de desarrollo humano. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, X(1), 117 - 142.
- Rodríguez-Larrain, S., Onnis, S., Wieser, M., & Vargas, J. (2019). *Vivienda alto andina con confort térmico y sismo resistencia*. Recuperado de [https://investigacion.minam.gob.pe/observatorio/sites/default/files/pb04\\_sofia\\_rodriguez\\_larrain\\_0.pdf](https://investigacion.minam.gob.pe/observatorio/sites/default/files/pb04_sofia_rodriguez_larrain_0.pdf)
- Rojas, C. E. (2015). *Evaluación de los impactos generados por el Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (PMSP) en las poblaciones y comunidades cercanas a las operaciones de la minera Barrick Misquichilka* (Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego). Recuperado de <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/1404>
- Romero, I. (1988). Concertación para el desarrollo. *Themis*, 1(1), 70-76. Recuperado de Concertación para el desarrollo: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5110155.pdf>
- Salvador, G. (2017). Agregado de valor: Compartiendo conceptos. *Economía y Mercados*, (17), 75-81. Recuperado de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado\\_de\\_valor.\\_compartiendo\\_conceptos.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/agregado_de_valor._compartiendo_conceptos.pdf)
- Samamé, M. P. (2018). *Mortalidad Infantil en el Perú: Análisis de la situación de la Región Puno a causa de las heladas y la respuesta del Ministerio de Salud a través de sus políticas a largo plazo entre el 2015 y el 2018* (Tesis de bachiller). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17144>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Essex: Prentice Hall.

- Scampini, A. (2013). *Reconceptualizando el desarrollo, explorando construcciones alternativas alrededor del mundo* [Cuadernos de IDEA #2]. Recuperado de [https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/cuadernos\\_de\\_idea\\_2.pdf](https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/cuadernos_de_idea_2.pdf)
- SEPIA (s.f.). Quiénes somos. Recuperado de <https://sepia.org.pe/quienes-somos/>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi]. (s.f.). Heladas y Friajes / Preguntas Frecuentes. Recuperado de <https://www.senamhi.gob.pe/?p=heladas-y-friajes-preguntas>
- Suárez, P., & Vélez, M. (2018). El papel de la familia en el desarrollo social del niño: una mirada desde la afectividad, la comunicación familiar y estilos de educación parental. *Revista Psicoespacios*, 12(20), 173- 198. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6573534>
- Suarez, V. D. (2021). *Fortalecimiento de la supervisión para la ejecución del confort térmico en viviendas rurales de la población vulnerable afectada por heladas, en el marco del programa presupuestal 111 "Apoyo al Hábitat Rural" 2021-2023* (Tesis de maestría, Universidad Continental). Recuperado de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8545>
- Suárez, Y. (2014). *Limitaciones para la Responsabilidad Social Empresarial: Una aproximación desde las concepciones alternativas de Empresa* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/54729?locale-attribute=en>
- Sumaq Wasi (2019). *Programa Nacional de Vivienda Rural* [Dispositivos de PowerPoint]. Recuperado de <https://dgadt.vivienda.gob.pe/Uploads/Simposio/sistema-constructivo-para-vivienda-rurales.pdf>
- Tamargo, Y. (2016). *Implementación de una metodología basada en la indagación para la enseñanza del aparato reproductor humano y sexualidad* (Tesis de maestría, Universidad de Almería). Recuperado de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/5798/14343\\_TFM-%20YASMINA%20TAMARGO%20MU%c3%91OZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/5798/14343_TFM-%20YASMINA%20TAMARGO%20MU%c3%91OZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, A., Londoño, M., & García, C. (2012). Propuesta de creación de valor compartido como modelo de gestión social. *Libre Empresa*, 18, 171-197. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6586820.pdf>
- Trivelli, C., Revesz, B., & Escobal, J. (2009). *Desarrollo rural en la sierra: aportes para el debate*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/publicaciones/830-desarrollo-rural-en-la-sierra-aportes-para-el-debate/>
- Truffa, L. (02 de octubre de 2021). Grupo Centro Tierra: "Con simples estrategias bioclimáticas, se puede alcanzar una vivienda rural digna, confortable y segura contra sismos". Recuperado de [shorturl.at/aDVXZ](http://shorturl.at/aDVXZ)
- Vargas, S. (2018). *Análisis de compromisos regionales e intervenciones públicas a favor de los jóvenes rurales en américa latina: ¿institucionalizando esfuerzos?* [Documento de Trabajo N.º 250]. Recuperado de <https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1143/Vargas-Winstanley->

Silvana\_Analisis-compromisos-regionales-intervenciones-publicas-jovenes-America-Latina.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Vergara, S. (2016). *Mejorando la calidad de vida de los pobladores rurales con- Energías renovables tecnologías*. Recuperado de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/64212>
- Vergíu, J., & Bendezú, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *In Data*, 10(1), 42-47. Recuperado de [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10\\_n1/a07.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10_n1/a07.pdf)
- Vidal, I. (2011). *El principio del valor compartido de Porter y Kramer* [CIES N°92]. Recuperado de [https://brd.unid.edu.mx/recursos/Maestria/Admin\\_Neg/Titulacion/El\\_principio\\_de\\_valor\\_compartido.pdf](https://brd.unid.edu.mx/recursos/Maestria/Admin_Neg/Titulacion/El_principio_de_valor_compartido.pdf)
- Webb, R., Bonfiglio, G., Santillana, M., & Torres, N. (2011). *Políticas de desarrollo rural*. Lima: CIES. Recuperado de <https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2016/07/ruraldocumento.pdf>
- Yin, R. (2001). *Investigación sobre estudio de casos diseño y métodos* (2a ed.). London: SAGE Publications. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Yuriko, A. (31 de agosto de 2020). Tecnología contra las heladas: la PUCP trabaja en este proyecto que construirá 25,000 casas calientes. *Punto Edu*. Recuperado de <https://puntoedu.pucp.edu.pe/orgullo-pucp/pucp-trabaja-en-proyecto-que-construira-25000-casas-calientes/>

## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de consistencia y operacionalización

**Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización**

Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Marco teórico general	VARIABLES principales	Definición	Indicadores	Método general	Actores
Falta de uso de las herramientas de la gestión privada como el enfoque de valor compartido en el programa Sumaq Wasi mejoran los resultados de la aplicación del programa	Evaluar la pertinencia de la incorporación de los componentes del enfoque de valor compartido en el diseño e implementación de los programas y/o servicios públicos. Caso de estudio: Programa de vivienda rural Sumaq Wasi (casa bonita) desarrollada por Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.	El uso de las herramientas de la gestión privada como el enfoque de valor compartido en el programa Sumaq Wasi mejoran los resultados de la aplicación del programa	Valor compartido	Efectividad	Criterio de la efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.	1) Porcentaje de viviendas térmicas saludables acondicionadas en adecuado estado. 2) Porcentaje de viviendas mejoradas en adecuado estado. 3) Menor incidencia de neumonías, 4) Menor incidencia de IRAs	Estudio de caso + Revisión fuentes secundarias + Análisis de documentos + Observación directa	Contacto de Coordinador Regional cusco (Leonel palacios) Contacto de representante de Unidad de Gestión Técnica (Tania Lima) (Cleira unidad de gestión técnica encargada de convenio PUCP) Contacto de representante de Unidad de Gestión Social (julio lima) (Crisolo coordinador de gestor social con mucho tiempo en el programa)

**Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización (continuación)**

Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Marco teórico general	Variables principales	Definición	Indicadores	Método general	Actores
								<p>Contacto de representante de Unidad de Asistencia Técnica y Sostenibilidad german lima</p> <p>Contacto de Residente</p> <p>Contacto de Gestor Social</p> <p>Contacto de Supervisor</p> <p>Contacto de Asistente Administrativo</p> <p>Contacto de Representantes de Núcleo Ejecutor</p>
				Accesibilidad - Sostenibilidad	<p>Que tan facil/dificil es acceder a ciertos territorios para poder instaurar el programa. Se presentan condiciones para que el proyecto sea correco en el tiempo</p>	<p>1) Incidencia de IRAs, 2) Tasa de mortalidad infantil y de adultos mayores, 3) Tasa de asistencia escolar 4) Servicios públicos de salud y educación oportunos 16 ante los efectos de las heladas y friaje 5) Red de protección social fortalecida antes los efectos de las heladas y friaje</p>	<p>Entrevista, Observación directa, y revisión de fuentes secundarias</p>	

**Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización (continuación)**

Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Marco teórico general	Variables principales	Definición	Indicadores	Método general	Actores
				Resultados o Impacto	Cambios de mediano y largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un programa. Esto ayudar a medir el éxito de las intervenciones implementadas y proporcionar información sobre qué más queda por hacer.	1) Número de viviendas saludables acondicionadas térmicamente, 2) Cantidad de hogares acceden a activos productivos y a capacitación para su uso, 3) Menor pérdida de animales y cultivos, y 4) Menor fluctuación en los ingresos autónomos.	Revisión de fuentes secundarias, Observación directa y encuestas estructuradas	

**Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización (continuación)**

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Marco teórico específico	Variables específicas	Definición	Indicadores	Métodos específicos	Actores
Baja inclusión de las necesidades, intereses y opiniones de la población objetivo del programa Sumaq Wasi en la redefinición de los productos y servicios que ofrece	Determinar la inclusión de las necesidades, intereses y opiniones de la población objetivo del programa Sumaq Wasi en la redefinición de los productos y servicios que ofrece.	Un producto (casas calientes) adaptado a las necesidades e interés de la población objetivo del programa Sumaq Wasi	Redefinición de productos y servicios	Satisfacción	Nivel de respuesta de los beneficiarios sobre las viviendas Sumaq Wasi	1) Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de acuerdo a los datos del INE (Para construir las Necesidades Básicas Insatisfechas, el INEI emplea los siguientes indicadores: a) Viviendas con características físicas inadecuadas; b) Hogares en hacinamiento; c) Vivienda sin servicio higiénico; d) Hogares con al menos un niño que no asiste a la escuela; e) Hogares con alta dependencia económica )	Revisión de fuentes secundarias, Observación directa y encuestas estructuradas	Contacto de Gestor Social Contacto de Supervisor Contacto de Asistente Administrativo Contacto de Representantes de Núcleo Ejecutor

**Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización (continuación)**

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Marco teórico específico	VARIABLES ESPECÍFICAS	Definición	Indicadores	Métodos específicos	Actores
				Inclusión	Integrar a los beneficiarios sean escuchado en base a sus necesidades y opiniones para que sean parte de la ejecución del programa / El diálogo social se define como todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común	1) Indicadores de condición socioeconómica (para la condición socioeconómica se utilizó información del Censo de Población y Vivienda 2017 (INEI)	Revisión de fuentes secundarias, Observación directa y encuestas estructuradas	Representante de Unidad de Asistencia Técnica y Sostenibilidad (German Lima)

**Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización (continuación)**

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Marco teórico específico	Variables específicas	Definición	Indicadores	Métodos específicos	Actores
Falta de conocimiento en la definición de la cadena de valor de las viviendas rurales en el proyecto Sumaq Wasi en la comunidad de Alto Pichihua	Establecer la cadena de valor de la construcción de las viviendas rurales en el proyecto Sumaq Wasi en la comunidad de Alto Pichihua	Maximización de beneficios a través de la identificación de la cadena de valor de la construcción de las viviendas rurales en el proyecto Sumaq Wasi en la comunidad de Alto Pichihua	Redefinición de cadena valor	Costos	Es importante identificar los factores determinantes de los costos y entender las razones detrás de ellos – las limitaciones sistémicas subyacentes que impiden que las empresas entren en una estrategia de producción más rentable.	1) Reducción costos en la gestión técnica 2) Aumento de la eficiencia según los resultados de Apoyo Consultores	Estudio de caso + Revisión fuentes secundarias + Análisis de documentos	Representante de Unidad de Asistencia Técnica y Sostenibilidad (German Lima)
				Adición de valor	La adición de valor suele referirse principalmente a cómo las empresas locales pueden generar más valor dentro de la economía local - creando así más empleos y mayores ingresos	% de Aumento de la economía local	Entrevista. +Observación directa	Visita de Campo

**Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización (continuación)**

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Marco teórico específico	Variables específicas	Definición	Indicadores	Métodos específicos	Actores
Falta de conocimiento en la identificación de las características de los clusters externos que mejoran la ejecución del proyecto Sumaq Wasi	Identificar los clusters (eslabonamientos) externos que mejoran la ejecución del proyecto Sumaq Wasi	Mayor eficiencia y efectividad con la identificación de los clusters (eslabonamientos) externos que mejoran la ejecución del proyecto Sumaq Wasi	Construcción de clusters de apoyo para los actores de influencia en torno a las instalaciones del proyecto minero de la empresa.	Alianzas estratégicas	Identificar posibles aliados que formen parte de ciertas funciones del proyecto. Estos aliados deben tener una ventaja competitiva que los diferencia frente al resto para que pueda sumar de manera efectiva al proyecto	Efectividad (% trabajos terminados en el tiempo pactado con los aliados) - Trazabilidad Efectiva (# de aliados / # actividades) - Integración (# aliados participan en las actividades asignadas)	Encuestas	Contacto de Coordinador Regional cusco (Leonel palacios) Grupo de Apoyo Rural PUCP Contacto de representante de Unidad de Gestión Social (julio lima) Contacto de Supervisor Contacto de Asistente Administrativo Contacto de Representantes de Núcleo Ejecutor
				Eslabonamiento	Una vez realizadas las alianzas se debe verificar que el flujo del vínculo o eslabonamiento entre los aliados y el proyecto sea el correcto	Soporte y flexibilidad (metodos de trabajo y horarios)- Integración		

**Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización (continuación)**

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Marco teórico específico	Variables específicas	Definición	Indicadores	Métodos específicos	Actores
				Relacion de poder	Niveles de poder entre aliados y el proyecto según la importancia e injerencia que tengan en este en el programa Sumaq Wasi	Influencia de Niveles jerarquicos (flujo de trabajo y # de procesos para llegar al objetivo) - Integracion	Entrevistas - Encuestas	

## ANEXO B: Matriz de codificación

**Tabla B1: Matriz de codificación**

COMPONENTES DEL VC	PROBLEMA	VARIABLES PRINCIPALES	INDICADORES	Código	Indicador
Redefinición de productos y servicios	Baja inclusión de las necesidades, intereses y opiniones de la población objetivo del programa Sumaq Wasi en la redefinición de los productos y servicios que ofrece	Satisfacción	Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de acuerdo a los datos del INE (Para construir las Necesidades Básicas Insatisfechas, el INEI emplea los siguientes indicadores: a) Viviendas con características físicas inadecuada	V1.1	Satisfacción
			Hogares en hacinamiento		
			Vivienda sin servicio higiénico		
			Hogares con al menos un niño que no asiste a la escuela		
		Hogares con alta dependencia económica			
		Inclusión	1) Indicadores de condición socioeconómica (para la condición socioeconómica se utilizó información del Censo de Población y Vivienda 2017 (INEI) )	V1.2	Inclusión
Redefinición de la cadena de valor	Falta de conocimiento en la definición de la cadena de valor de la viviendas rurales en el proyecto Sumaq Wasi en la comunidad de Pallpata	Costos	Reducción costos en la gestión técnica	V2.1	Costos
			Aumento de la eficiencia según los resultados de Apoyo Consultores		
		Adición de valor	% de Aumento de la economía local	V2.2	Adición de valor

**Tabla B1: Matriz de codificación (continuación)**

COMPONENTES DEL VC	PROBLEMA	VARIABLES PRINCIPALES	INDICADORES	Código	Indicador
Creación de clústeres locales	Falta de conocimiento en la identificación de las características de los clústeres externos que mejoran la ejecución del proyecto Sumaq Wasi	Alianzas estratégicas	Efectividad (% trabajos terminados en el tiempo pactado con los aliados)	V3.1	Alianzas estratégicas
			Trazabilidad Efectiva (# de aliados / # actividades)		
			Integración ( # aliados participan en las actividades asignadas)		
		Eslabonamiento	Soporte y flexibilidad (métodos de trabajo y horarios)	V3.2	Eslabonamiento
			Integración		
		Relación de poder	Influencia de Niveles jerárquicos (flujo de trabajo y # de procesos para llegar al objetivo)	V3.3	Relación de poder
Integración					

## **ANEXO C: Guía de entrevistas**

- Guía de entrevistas para funcionarios (trabajadores)

### DATOS GENERALES:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué rol ocupa usted actualmente?
3. ¿Desde cuándo se desempeña en el rol que ocupa?

### SOBRE SU TRABAJO ACTUAL:

1. ¿De qué trata la organización a la cual pertenece?
2. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en su actual puesto?

### APRESIACION SOBRE SUMAQ WASI:

3. Para usted, ¿qué es el programa de viviendas rurales?
4. ¿Cuáles son los puntos que rescata de este programa?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que ve sobre el programa?

### SOBRE SU ROL EN SUMAQ WASI:

6. ¿Cómo incidió su rol en la articulación con el Programa de Vivienda Rural para la construcción de Módulos Habitacionales Sumaq Wasi en el distrito?
7. ¿Quiénes participaron de la articulación con el PVR? Especifique qué áreas estuvieron involucradas.
8. ¿De qué manera se desarrolló su participación en el PVR?
9. ¿Considera usted que, la participación usted y su equipo sirvió como ayuda para el PVR?
10. ¿El PVR tomó en cuenta las necesidades principales de los potenciales usuarios para proyectos como Sumaq Wasi?
11. ¿Su rol está al tanto de los estudios previos o alguna prueba piloto de estas casas fabricadas por Sumaq Wasi?
12. ¿Existe alguna influencia por parte de su rol o de su equipo en la consideración de necesidades propias del distrito por parte del PNV?
13. ¿Desde su rol se ha intentado que este modelo de Sumaq Wasi sea adaptable a cada comunidad y no sea un modelo unificado?

14. ¿Considera que su rol pudo influir en el diseño de las casas del proyecto de Sumaq Wasi?
15. ¿Su rol tuvo alguna injerencia en la formación del Núcleo Ejecutor del PVR?
16. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que se presentan para usted en articulación con el PNVR? ¿Cómo se solucionaron?

OPINIONES:

17. ¿Desde su rol, se brindó alguna retroalimentación al PNVR?
18. ¿Sumaq Wasi brinda algún representante para que sea el nexo entre usted y el proyecto?

SATISFACCIÓN:

19. ¿Ha visitado usted los MHSW? ¿Considera que satisfacen las expectativas de los usuarios?
20. En el caso de Pallpata, los usuarios manifiestan que los espacios son reducidos. Desde tu rol, ¿se ha planeado brindar algún tipo de solución?
21. ¿Cree usted que las habitaciones tienen el tamaño que se necesita en este tipo de comunidades?
22. ¿Considera que el PNVR cumple en solucionar la problemática de menores incidencia de las Infecciones respiratorias Agudas en la población, menor mortalidad infantil y de población adulto mayor o menor ausentismo escolar?
23. ¿Considera que los MHSW protegen a los beneficiarios de las consecuencias de las heladas o friaje que se da en la zona?
24. ¿Cómo cree usted que ha influido el PNVR en la vida de estos usuarios?
25. ¿Cuáles son los planes a futuro en cuanto al trabajo desde su rol con proyectos como Sumaq Wasi?

SOBRE INTERESES:

26. ¿Si usted ocupara el cargo máximo en la administración de Sumaq Wasi, que cambios haría?
27. ¿Qué aspectos en su articulación con el PNVR mejoraría?

- Guía de entrevistas para especialistas

DATOS GENERALES:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué rol ocupa usted actualmente?
3. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando este rol?

SOBRE SU TRABAJO ACTUAL:

1. ¿De qué trata la organización a la cual pertenece?
2. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña en su actual puesto?

VALOR COMPARTIDO:

1. ¿Qué es lo que usted entiende por valor compartido?
2. ¿Conoce los elementos del valor compartido? ¿Cómo los definiría?
3. ¿Cuáles son las diferencias que usted plantea entre valor compartido y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?
4. ¿Cómo cree usted que se pueden adaptar estos elementos a la gestión pública?
5. ¿Cómo considera que se relaciona el modelo del valor compartido en el PVR?
6. ¿Conoce algún caso de valor compartido aplicado en proyectos del Estado?

APRESIACION SOBRE SUMAQ WASI:

7. Para usted, ¿qué es el programa de viviendas rurales?
8. ¿Cuáles son los puntos que rescata de este programa?
9. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que ve sobre el programa?
10. ¿Cómo influye el valor compartido en este programa desde su punto de vista?
11. ¿Cómo cree usted que influye cada uno de los elementos del valor compartido sobre el PVR?

OPINIONES:

14. ¿Cuáles son los principales obstáculos que se presentan el modelo de valor compartido para usted en la articulación con el PNVR? ¿Cómo se solucionaron?
15. ¿Cuáles son las principales ventajas que se presentan el modelo de valor compartido para usted en la articulación con el PNVR? ¿de qué forma?

SOBRE INTERESES:

16. ¿Si usted ocupara el cargo máximo en la administración de Sumaq Wasi, que cambios haría?
  17. ¿Qué aspectos en su articulación con el PNVR mejoraría?
  18. ¿Aplicaría el valor compartido en este programa?
- Guía de entrevistas para autoridades

DATOS GENERALES:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Desde cuándo se desempeña en este puesto?
3. ¿Cuándo termina su período?
4. ¿Nació aquí o de qué lugar viene?
5. ¿Cuánto tiempo vive aquí?

APRESIACION SOBRE SUMAQ WASI:

1. Para usted, ¿qué es el programa de viviendas rurales?
2. ¿Qué opina sobre el programa de viviendas rurales?

SOBRE SU ROL EN SUMAQ WASI:

3. ¿Cómo se inició la articulación con el Programa de Vivienda Rural para la construcción de Módulos Habitacionales Sumaq Wasi en el distrito?
4. ¿Quiénes participaron de la articulación con el PVR? Especifique qué áreas estuvieron involucradas.
5. ¿De qué manera se dio la participación de la Municipalidad distrital en el PVR?
6. ¿Considera usted que la participación de la Municipalidad distrital sirvió como ayuda para el PVR?
7. ¿El PVR tomó en cuenta las necesidades principales de los potenciales usuarios para proyectos como Sumaq Wasi?
8. ¿La Municipalidad está al tanto de los estudios previos o alguna prueba piloto de estas casas fabricadas por Sumaq Wasi?

9. ¿Existe alguna influencia por parte de la Municipalidad en la consideración de necesidades propias del distrito por parte del PNVR?
10. ¿La Municipalidad ha intentado que este modelo de Sumaq Wasi sea adaptable a cada comunidad y no sea un modelo unificado?
11. ¿Considera que Municipalidad debería influir en el diseño de las casas del proyecto de Sumaq Wasi?
12. ¿Hubo alguna interacción entre los beneficiarios de los MHSW y la Municipalidad distrital?
13. ¿La Municipalidad distrital tuvo alguna injerencia en la formación del Núcleo Ejecutor del PVR?
14. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que se presentan para la Municipalidad en articulación con el PNVR? ¿Cómo se solucionaron?

OPINIONES:

15. ¿Desde su rol como autoridad del distrito, se brindó alguna retroalimentación al PNVR?
16. ¿Sumaq Wasi brinda algún representante para que sea el nexo entre la Municipalidad y el proyecto?

SATISFACCIÓN:

17. ¿Ha visitado usted los MHSW? ¿Considera que satisfacen las expectativas de los usuarios?
18. En el caso de Pallpata, los usuarios manifiestan que los espacios son reducidos. Desde tu rol, ¿se ha planeado brindar algún tipo de solución?
19. ¿Cree usted que las habitaciones tienen el tamaño que se necesita en este tipo de comunidades?
20. ¿Considera que el PNVR cumple en solucionar la problemática de menores incidencia de las Infecciones respiratorias Agudas en la población, menor mortalidad infantil y de población adulto mayor o menor ausentismo escolar?
21. ¿Considera que los MHSW protegen a los beneficiarios de las consecuencias de las heladas o friaje que se da en la zona?
22. ¿Cómo cree usted que ha influido el PNVR en la vida de estos usuarios?

23. ¿Cuáles son los planes a futuro en cuanto al trabajo de la Municipalidad con proyectos como Sumaq Wasi?

SOBRE INTERESES:

24. Si usted ocupara el cargo máximo en la administración de Sumaq Wasi, ¿qué cambios haría?

25. ¿Qué aspectos en su articulación con el PNVR mejoraría?

- Guía de encuestas para usuarios

DATOS GENERALES:

1. ¿Cómo se llama la comunidad?

---

2. ¿Usted nació en esta comunidad?

Sí  No

3. ¿Si marcó no, en qué comunidad o distrito nació?

---

4. ¿Hace cuánto tiempo vive acá?

----- (cantidad de años)

5. ¿Es beneficiario de la vivienda construida por el programa Sumaq Wasi?

Sí  No

6. ¿Hace cuánto tiempo tiene usando la vivienda realizada por el programa Sumaq Wasi?

----- (cantidad de años)

CARACTERÍSTICAS DE LAS FAMILIAS

7. ¿Cuántas personas son en la familia?

1 persona	
2 personas	
3 personas	
4 personas	
5 personas	
Más de 5 personas (especificar)	

8. ¿En su casa quien es el jefe del hogar?

Abuelos	
Madre	
Padre	
Otros	

9. ¿Cuál es la actividad principal que realiza la familia para generar ingresos económicos?

Crianza y venta de ganado	
Cosecha y venta de tubérculos	
Venta de ollas artesanales	
Otros	

#### CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA

10. ¿Cómo se enteró del programa Sumaq Wasi?

Reunión comunal organizada por el presidente de esta	
Visita de una Ingeniera a las viviendas	
Comunicado a la comunidad solicitando el DNI de los posibles beneficiarios	
Anuncio del padrón de beneficiarios	

11. Podría explicarnos ¿cómo fue el proceso de selección para ser parte de los beneficiarios del programa Sumaq Wasi?

12. ¿Tuvo que presentar algunos documentos para ser seleccionado?

Sí  No

13. ¿Si marcó sí, qué documentos presentó?

DNI	
Título de propiedad del terreno	
Ambos	

14. ¿Le informaron adecuadamente sobre los requisitos del proceso de selección?

Sí  No

15. ¿Durante todo el proceso de selección del proyecto, ha percibido algún tipo de complicaciones/dificultades?

Sí  No

16. ¿Si marcó sí, qué complicaciones/dificultades presentó?

Largo tiempo de espera entre cada proceso	
No había avisaron que documentos se tenía que presentar	

No se llegaron a comunicar conmigo nunca más	
No volvieron a hacer una visita a mi casa nunca más	

17. ¿Ha presentado algún tipo de problemas en la etapa de ejecución del programa?

Sí  No

18. Si marcó sí, ¿Qué tipo de problemas ha presenciado en la etapa de ejecución?

Se demoraron mucho tiempo en empezar el proceso de construcción	
Tuvimos que pagar personas extra para que se acabe el proceso	
Dejaron inconcluso la construcción	
La construcción presenta fallas	

19. ¿Cuál ha sido su participación en el proceso de construcción de la vivienda del programa Sumaq Wasi?

Ayudamos en la primera etapa de la construcción (zapatas, cimientos y columnas)	
Ayudamos también en la etapa de acabados	
Brindamos parte de los materiales como piedra y arena	

20. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar las etapas que tiene el programa Sumaq Wasi?

Los ingenieros no supervisan la obra	
No hay un seguimiento posterior a la entrega del módulo	
Que la construcción se realice en su totalidad	
Que se cumpla con lo prometido	

#### CONOCIMIENTO DE LA VIVIENDA INICIAL

21. ¿Cuántas casas tienen actualmente?

1 casa	
2 casas	
3 casas	
Más de 3 casas	

22. ¿Considera que la vivienda construida por el programa Sumaq Wasi es una vivienda temporal?

Sí  No

23. ¿La casa donde vive cuenta con electricidad?

Sí  No

24. ¿Cómo estaba dividida su vivienda anterior? (describir)

1 espacio	
2 espacios	
3 espacios	
Más de 3 espacios	

25. ¿Su vivienda anterior contaba con agua?

Sí  No

26. ¿Cómo se abastece de agua?

No responde	
OTROS	
Pilón/grifo publico	
Pozo artesano	
Red fuera de la vivienda	
Red dentro de la vivienda	
Rio acequia y puquio	

27. ¿Quién administra el servicio de agua?

Comité de Agua	
JASS	
Municipio	
No hay administración	
No responde	

28. ¿Los miembros de su familia, cuentan con algún tipo de seguro?

Sí  No

29. ¿Cuáles son las enfermedades que más aquejan a su familia?

Diarrea	
Resfríos	
Gripes	
Pulmonías	
Indigestiones	
Enfermedades odontológicas	
Enfermedades cardíacas	

30. ¿En su vivienda anterior contaba con espacios para crianza de animales?

Sí  No

Módulo Habitacional SUMAQ WASI

31. ¿La vivienda cuenta con suficientes espacios para la familia?

Sí  No

32. ¿La vivienda cuenta con espacios comunes?

Sí  No

33. ¿La vivienda ofrece un entorno seguro para su familia?

Sí  No

34. ¿La vivienda cuenta con acceso adecuado de luz?

Sí  No

35. ¿La vivienda cuenta con acceso adecuado de agua?

Sí  No

36. Está familiarizado/a con el uso de las tecnologías que cuenta la vivienda como los paneles solares, etc?

Sí  No

37. ¿La vivienda cuenta con espacios para la crianza de animales menores?

Sí  No

38. ¿La vivienda le ofrece acondicionamiento confortable a nivel térmico (confort térmico)?

Sí  No

39. ¿Conoce usted cuál es el objetivo que tiene el programa Sumaq Wasi?

Sí  No

40. ¿En sus palabras qué es lo que busca lograr el programa Sumaq Wasi?

---

41. ¿Qué valoración tiene usted como usuario de este programa?

---

42. Si pudieras mejorar un solo aspecto de su vivienda, indica cuál sería y explica por qué lo elegiste.

Tamaño de las habitaciones	
Distribución de los espacios del módulo	
Más habitaciones	
Cocina externa al módulo	
Mejor servicio higiénico	

43. ¿Considera usted que la vivienda le ha dado mayor calidad de vida?

Sí  No

44. ¿De acuerdo con su respuesta anterior, explique por qué?

---

45. ¿Una vez que le han entregado la casa y ha podido usarla, considera que es lo que usted y su familia esperaban?

Sí  No

46. ¿Cree que es bueno que este programa siga expandiéndose en otros lugares?

Sí  No

47. ¿Cómo se siente su familia en relación con la nueva casa donde viven?



## ANEXO D: Matriz de encuestas

**Tabla D1: ¿Cómo se llama la comunidad?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cómo se llama la comunidad?
Alto Pallpata	7
Chorrillo	21
Cruzpampa	7
Huarcapata	14
Pallpata	10
Total general	59

**Tabla D2: ¿Cuántas personas son en la familia?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuántas personas son en la familia?
1	2
2	11
3	4
4	9
5	12
7	1
1 año y medio	1
No	19
Total general	59

**Tabla D3: ¿En su casa quien es el jefe del hogar?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿En su casa quien es el jefe del hogar?
Abuelos	1
Madre	11
Otros	1
Padre	46
Total general	59

**Tabla D4: ¿Cuál es la actividad principal que realiza la familia para generar ingresos económicos?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuál es la actividad principal que realiza la familia para generar ingresos económicos?
Crianza de animales	4
Crianza de ganado vacuno	2
Crianza de ganado y oveja	3
Crianza de ganados y agricultura	3
Crianza de oveja	7

**Tabla D4: ¿Cuál es la actividad principal que realiza la familia para generar ingresos económicos? (continuación)**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuál es la actividad principal que realiza la familia para generar ingresos económicos?
Crianza de oveja y vaca	2
Crianza de vaca y oveja	3
Crio vacas	2
Cuido a mis animales	2
No	19
Venta de ganado	2
Venta de ganado	2
Venta de ollas artesanales	2
(en blanco)	
Total general	53

**Tabla D5: ¿Le informaron adecuadamente sobre los requisitos del proceso de selección?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Le informaron adecuadamente sobre los requisitos del proceso de selección?
No	55
Sí	4
Total general	59

**Tabla D6: ¿Durante todo el proceso de selección del proyecto, ha percibido algún tipo de complicaciones/dificultades?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Durante todo el proceso de selección del proyecto, ha percibido algún tipo de complicaciones/dificultades?
No	40
Sí	19
Total general	59

**Tabla D7: ¿Ha presentado algún tipo de problemas en la etapa de ejecución del programa?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Ha presentado algún tipo de problemas en la etapa de ejecución del programa?
No	31
Sí	28
Total general	59

**Tabla D8: ¿Considera que la vivienda construida por el programa Sumaq Wasi es una vivienda temporal?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Considera que la vivienda construida por el programa Sumaq Wasi es una vivienda temporal?
No	52
Sí	7
Total general	59

**Tabla D9: ¿La casa donde vive cuenta con electricidad?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿La casa donde vive cuenta con electricidad?
No	34
Sí	25
Total general	59

**Tabla D10: ¿Cuál es el material predominante de las paredes exteriores?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuál es el material predominante de las paredes exteriores?
Adobe/Tapia	41
Ladrillo/bloque de cemento	10
Piedra con barro	7
Quincha	1
Total general	59

**Tabla D11: ¿Cómo se abastece de agua?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cómo se abastece de agua?
Agua entubada dentro de la vivienda	10
No responde	2
OTROS	2
Pilón/grifo publico	6
Pozo artesano	1
Red dentro de la vivienda	5
Red fuera de la vivienda	5
Río acequia y puquio	28
Total general	59

**Tabla D12: ¿Quién administra el servicio de agua?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Quién administra el servicio de agua?
Comité de agua	4
JASS	15
Municipio	9
No hay administración	12
No responde	19
Total general	59

**Tabla D13: ¿tenía espacios comunes como comedor o sala?**

Etiquetas de fila	Cuenta de La vivienda anterior ¿tenía espacios comunes como comedor o sala?
No	48
Si	11
Total general	59

**Tabla D14: ¿Los miembros de su familia, cuentan con algún tipo de seguro?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Los miembros de su familia, cuentan con algún tipo de seguro?
No cuenta	12
No responde	7
Si cuenta	40
Total general	59

**Tabla D15: ¿Cuáles son las enfermedades que más aquejan a su familia?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuáles son las enfermedades que más aquejan a su familia?
Diarrea	5
Dolor de cabeza	4
Dolor de muela	2
Gripes	35
Gripes y diarreas	5
Gripes y dolor de cabeza	2
Gripes y males cardiacos	1
Gripes, diarreas y dolor de cabeza	2
No responde	1
Otras	2
Total general	59

**Tabla D16: ¿Cuál es la enfermedad que más le da a tu niño?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuál es la enfermedad que más le da a tu niño?
Diarrea	3
Diarrea y tos	1
Diarrea, tos y gripe	1
Diarrea, tos, gripe y neumonía	1
Gripe	14
Gripe y dolor de muelas	1
No responde	19
Tos	8
Tos y gripe	9
Tos, gripe y neumonía	2
Total general	59

**Tabla D17: ¿Si alguno de sus conocidos esta seleccionado para ser parte del programa Suma Wasi, usted le recomendaría aceptar?**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Si alguno de sus conocidos esta seleccionado para ser parte del programa Suma Wasi, usted le recomendaría aceptar?
No	18
Si	41
Total general	59



**ANEXO E: Evidencia fotográfica de la primera visita de campo a las comunidades del distrito de Pallapata**

**Figura E1: Primera visita de campo**



**ANEXO F: Evidencia fotográfica de la segunda visita de campo a las comunidades del distrito de Pallapata**

**Figura F1: Segunda visita de campo**



Figura F1: Segunda visita de campo (continuación)

