



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“El Comité Local de Asignación de Recursos - CLAR como modelo para la asignación de fondos públicos, en la provincia de Cutervo, Cajamarca, período 2015-2017”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR

BR. MIGUEL ANGEL FENCO PERICHE

ASESOR

Dr. HORNA CLAVO, EDILBERTO

SECCIÓN:

CIENCIAS EMPRESARIALES

LÍNEA DE INVESTIGACION

GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

PERÚ – 2019

PÁGINA DEL JURADO

Mg. José Manuel Cubas Vargas
Presidente

Mg. Rolando Mendoza Giustin
Secretario

Dr. Horna Clavo, Edilberto
Vocal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi padre que desde el cielo con su bondad y alegría me sigue iluminando en mi camino, a mi madre que con sus sabios consejos bendice todas mis acciones y a mi esposa e hijas que son el motor de mi existencia y las razones que me impulsa a seguir adelante.

Miguel Ángel.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor de investigación y docentes por sus enseñanzas a lo largo del proceso formativo en la Maestría.

A mis hijas y familia, por su apoyo incondicional, en el logro de este sueño.

Miguel Ángel.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Miguel Ángel Fenco Periche, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Pos grado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 16627047, con la tesis titulada "El Comité Local de Asignación de Recursos - CLAR como modelo para la asignación de fondos públicos, en la provincia de Cutervo, Cajamarca, período 2015-2017", declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha:

Trujillo, enero 2019

Nombres y apellidos:



Miguel Ángel Fenco Periche

DN N° 16627047

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Miguel Ángel Fenco Periche, alumno de maestría de la Escuela de Pos grado y de conformidad a los lineamientos establecidos en el Reglamento de Elaboración y Sustentación del Proyecto y de la Tesis de la Universidad César Vallejo; dejo a vuestra disposición la revisión, evaluación y aprobación del presente trabajo de investigación titulado: “El Comité Local de Asignación de Recursos - CLAR como modelo para la asignación de fondos públicos, en la provincia de Cutervo, Cajamarca, período 2015-2017” con la finalidad de explicar la percepción de los actores involucrados que los procesos concursables del CLAR demuestran ser un modelo adecuado para la asignación recursos públicos a organizaciones rurales, en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestría en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

ÍNDICE

Página del jurado.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación.....	vi
índice.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	18
1.4. Formulación del problema.....	29
1.5. Justificación del estudio.....	30
1.6. Hipótesis.....	31
1.7. Objetivos.....	31
II. MÉTODO.....	32
2.1. Diseño de la investigación	32
2.2. Variables, Operacionalización	32
2.3. Población y muestra	33
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
2.5. Método de análisis de datos	38
2.6. Aspectos éticos.....	50
III. RESULTADOS	51
IV. DISCUSIÓN	62
V. CONCLUSIONES.....	67
VI. RECOMENDACIONES.....	68
VII. REFERENCIAS	70
ANEXO N° 01.....	73
ANEXO N° 02.....	77
ANEXO N° 03.....	83

RESUMEN

La investigación se desarrolló en el distrito Cutervo y tiene por finalidad explicar la percepción de los actores involucrados sobre el mecanismo del Comité Local de Asignación de Recursos-CLAR como una práctica modelo de fondos concursables para acceder a recursos públicos y ejecutar emprendimientos de organizaciones rurales que forman parte del Proyecto Sierra y Selva Alta – PSSA que se ejecuta a través AGRORURAL- MINAGRI, mediante convenio entre el Gobierno Peruano y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA. Este Proyecto se ejecuta en 85 distritos, de los departamentos de Lima, Cajamarca, Amazonas y San Martín.

El estudio es cualitativo, de tipo fenomenológico, se realizó 39 entrevistas (focales e individuales) dirigido a la totalidad de miembros del CLAR (07), 30 líderes (Presidente y tesorero) de un total de 54 y 02 representantes de instituciones público-privados de Cutervo. Se analizaron documentos y trabajos previos, información del PSSA y estudios relacionados al CLAR que es una organización distrital liderado por la municipalidad y conforman instituciones agropecuarias público-privadas y representantes de productores agrarios cuya finalidad es evaluar y aprobar los emprendimientos de las organizaciones rurales que participan en concursos públicos para acceder recursos del PSSA y ejecutar sus emprendimientos.

Los estudios determinaron la percepción de los involucrados que el mecanismo CLAR es una práctica de buen gobierno y sirve de modelo replicable para transferir recursos a organizaciones rurales porque es público, participativo, democrático, transparente, rápido y directo. Esta modalidad concursable es recomendable para que los gobiernos locales adopten este mecanismo para transferir recursos económicos a productores organizados debiendo además fortalecer sus Oficinas de Desarrollo Económico Local – ODEL y/o crearlas de ser el caso, actualizar sus Planes de desarrollo concertado y elaborar los estudios de zonificación económica y ecológica en sus distritos que permita utilizar esta herramienta para realizar propuestas de iniciativas productivas.

Palabras claves: Transferencia de recursos públicos, transparente, participativo, democrático y directo.

ABSTRACT

The research was developed in the Cutervo district and aims to explain the perception of the stakeholders involved on the mechanism of the Local Resource Allocation Committee-CLAR as a model practice of competitive funds to access public resources and implement ventures of rural organizations that they are part of the Sierra and Selva Alta Project - PSSA, which is executed through AGRORURAL-MINAGRI, through an agreement between the Peruvian Government and the International Fund for Agricultural Development - FIDA. This Project is executed in 85 districts, from the departments of Lima, Cajamarca, Amazonas and San Martín.

The study is qualitative, phenomenological, 39 interviews were conducted (focal and individual) aimed at all members of the CLAR (07), 30 leaders (President and Treasurer) of a total of 54 and 02 representatives of public-private institutions of Cutervo. Previous documents and works were analyzed, information from the PSSA and studies related to the CLAR which is a district organization led by the municipality and make up public-private agricultural institutions and representatives of agricultural producers whose purpose is to evaluate and approve the ventures of the rural organizations that participate in public tenders to access PSSA resources and execute their ventures.

The studies determined the perception of those involved that the CLAR mechanism is a good governance practice and serves as a replicable model to transfer resources to rural organizations because it is public, participatory, democratic, transparent, fast and direct. This competitive modality is recommended for local governments to adopt this mechanism to transfer economic resources to organized producers, as well as to strengthen their Local Economic Development Offices - ODEL and / or create them if necessary, update their Agreed Development Plans and prepare the studies. of economic and ecological zoning in their districts that allows using this tool to make proposals for productive initiatives.

Key words: Transfer of public resources, transparent, participatory, democratic and direct.

I. INTRODUCCIÓN

El Programa de Desarrollo Productivo Agrario (AGRORURAL) a través del Ministerio de Agricultura y riego, viene ejecutando el Proyecto Fortalecimiento del Desarrollo local en áreas de la Sierra y Selva Alta del Perú (PSSA) desde el 2014 mediante Convenio de Financiación N° I-884-PE celebrado por el Gobierno Peruano y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) el mismo que abarca 85 distritos, ámbitos de los Departamentos Lima, Cajamarca, Amazonas y San Martín.

El objetivo del Proyecto es que “Pequeños productores rurales en las regiones de sierra y selva alta fortalecen sus niveles organizativos y capacidad de emprendimiento, capitalizando de manera sostenible sus activos”.

En cumplimiento a estos objetivos y al proceso escalonamiento de los Proyectos FIDA en el Perú, el PSSA entre sus principales componentes contempla el fortalecimiento de capacidades y habilidades de los pobres rurales quienes para desarrollar sus emprendimientos sostenibles con éxito deben manejar de manera eficiente y efectiva sus activos físicos, naturales, culturales, humanos y financieros.

El PSSA, a través del Núcleo Ejecutor Central (NEC) transfiere recursos públicos a organizaciones rurales mediante el mecanismo del Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR) en la jurisdicción de la municipalidad distrital, encargándose la presidencia al alcalde distrital y con sus miembros integrantes a representantes de instituciones públicas y privadas del sector agropecuario y productivo incluyendo representantes de los productores organizados.

Según Manual Operativo del Proyecto (MOP) y el Reglamento del CLAR; se define al mecanismo CLAR como una estrategia de intervención eficiente, democrática, pública y participativa, basado en el principio de equidad,

transparencia e inclusiva; constituye una herramienta de gestión de recursos públicos, en el que a través de concursos públicos, los productores rurales organizados sustentan sus propuestas, seleccionan, califican y se asignan los respectivos fondos a los ganadores de los concursos, quienes cofinancian sus respectivas iniciativas.

El presente estudio en Gestión Pública ha permitido profundizar y sustentar el análisis en la experiencia del CLAR en el distrito de Cutervo ámbito del PSSA, evaluando esta práctica como modelo para asignar recursos económicos a organizaciones rurales ganadoras mediante Fondos Concursables; para tal efecto se realizaron diversas encuestas grupales, entrevistas, revisión documentaria, consultas y análisis de la información de los principales actores de intervención así como otras fuentes de información internacional, regional y local que permitieron consolidar los fundamentos expuestos en el presente trabajo.

El propósito del trabajo es contribuir a que se conozca la percepción de los propios actores involucrados sobre la experiencia del CLAR en la provincia de Cutervo, ámbito del PSSA como una práctica de buen gobierno que sirva de modelo para transferir recursos públicos, así como su importancia, ventajas, procedimientos e instrumentos del CLAR y su contribución en la generación políticas públicas que definirán a los gobiernos central, regional y local tomar decisiones.

La metodología utilizada es de carácter cualitativo, para lo cual se ha realizado el recojo de información mediante entrevistas grupales y personales a los propios actores involucrados esta experiencia (Miembros del CLAR y usuarios de organizaciones), así mismo se ha profundizado la revisión y análisis de toda documentación relacionada a este estudio.

1.1 Realidad Problemática

La descentralización en el Perú debe entenderse como un proceso político, económico y social de redistribución de poder y transferencia de competencias en las decisiones políticas, económica y administrativa desde el Poder Ejecutivo hacia las instancias regionales y locales con la finalidad de orientar una gestión pública eficiente.

Sin embargo los antecedentes de la descentralización del Estado peruano y sus procesos responden a muchas décadas para la toma de decisiones políticas que ha minimizado el rol protagónico que les corresponde a las municipalidades.

A inicios del año 1990 en el gobierno Alberto Fujimori se redujo una serie de atribuciones a los gobiernos municipales creando entidades de carácter nacional y que posteriormente optaron la forma de Organismos Públicos Descentralizados (OPD'S) cada vez con más atribuciones para implementar políticas públicas. Presentada esta situación crítica en 1992 el gobierno tomó medidas de suspender las Regiones que se habían conformado arbitrariamente, constituyendo instituciones desconcentradas del Ministerio de la Presidencia como fueron los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR's)

Las medidas establecidas de manera apresuradas en este proceso no fueron precisamente las más adecuadas y oportunas porque generó múltiples controversias e improvisación para su implementación, debiendo optar primero por el fortalecimiento de capacidades a los funcionarios públicos de los diferentes estamentos a nivel de gobierno regional, local y poder transferir responsabilidades para la ejecución del gasto y de generación de ingresos a ellos, sin embargo se adoptó que esta decisión política implicará asumir el reto de darle el contenido técnico en el proceso de su implementación.

Como correlato ante estas medidas de descentralización es necesario señalar que el Estado aún no ha tenido la eficiente capacidad de transferir competencias,

responsabilidades y distribuir funciones de manera clara y participativa a las instituciones públicas en los tres niveles descentralizados del gobierno y de esta manera se tomen las decisiones con autonomía en los espacios de desarrollo en sus respectivos territorios.

Con respecto a la descentralización del presupuesto a los gobiernos regionales y locales se ha logrado avanzar transferencias de recursos de inversión, en las diferentes modalidades como por ejemplo el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), Pro Compite, regalías de industrias mineras y extractivas como canon, sobrecanon, participaciones, etc. Sin embargo las transferencias de presupuesto cada vez son más significativas a nivel de gobiernos regionales y locales por concepto de Canon originado por industrias extractivas (Minero básicamente); esto ha generado distorsiones generalmente por su manera de distribución, concentrándose estos recursos mayormente en cinco departamentos (Cusco, Áncash, Tacna, Cajamarca y Arequipa) y genera una gran desigualdad de recursos transferidos con los otros.

Asimismo la distribución del FONCOMUN se realiza aún con ciertas limitaciones porque no logra compensar de manera adecuada y suficiente a las municipalidades alejadas y deprimidas teniendo en cuenta los criterios de pobreza que deben priorizarse en estas zonas.

Con el gobierno de Alan García, en febrero del 2007 se desactiva el CND (Consejo Nacional de Descentralización), el mismo que fue reemplazado por la Secretaría de Descentralización, que depende de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en esta etapa se opta por una política de interlocución directa con las autoridades locales, descartando una relación institucionalizada con representantes de los gobiernos regionales y locales. En esta etapa el gobierno central esmera sus esfuerzos en plasmar el proceso de descentralización a tener un consenso social, político y con clara voluntad concertadora a todo nivel de gobierno.

Esta experiencia descentralizadora aún muestra un significativo déficit de gobernabilidad entre el Poder Ejecutivo y las instancias descentralizadas porque expresa una escasa articulación intergubernamental entre estos niveles debiéndose definir políticas públicas viables y propuestas desde los propios territorios capaces de generar su propio desarrollo en función a sus demandas.

En el contexto actual la baja constante en las instituciones públicas en el Perú aunado a la crisis de gobernabilidad por sus líderes principalmente inmersos en temas de corrupción a niveles de gobierno nacional, regional y local que trae como secuela una débil representación de sus gobernantes y crisis en las relaciones entre el Estado, sociedad y ciudadanía.

Sin embargo la descentralización realizada en el Perú no es de tipo político que transfiere autonomía total a las regiones sino es de tipo administrativo que conlleva acciones limitadas que restringuen su desarrollo y que continúan sujetos a las decisiones del poder central.

De acuerdo a lo indicado por Consuelo Uribe en el 2008, el enfoque de desarrollo humano se fundamenta en que no hay crecimiento sin equidad y tiene una base conceptual con referencia a las teorías de la ciudadanía, capital social, y derechos humanos como un pilar fundamental del desarrollo.

El Proyecto Sierra y Selva Alta del Perú mediante la intervención del FIDA como fuente cooperante y co-financiados por el Gobierno nacional implementan sus acciones a través de este enfoque de desarrollo en donde se implementa la estrategia de intervención denominado CLAR.

El objetivo fundamental de este enfoque es despertar el interés de los actores de la sociedad y promoviendo su participación activa en el desarrollo de sus territorios en mejora de su bienestar social, económico y con equidad, fortaleciendo así una base social robusta, participativa y democrática entre la

sociedad y sus gobernantes generando confianza y la cooperación entre las personas.

1.2 Trabajos previos

En esta parte se presentan los principales investigaciones acerca del Comité Local de Asignación de Recursos - CLAR como Modelo para la Asignación de Recursos Públicos, mencionando avances, aportes, limitaciones y su relación con la presente Tesis.

Al respecto la tesis realizada por Loayza en 2012 “El Comité Local de Asignación de Recursos – CLAR en la Región Arequipa, como Modelo de Asignación y Vigilancia de los Recursos Públicos”, definió en sus conclusiones que el CLAR tiene tres mecanismos que se diferencian de otros modelos de gestión y que posibilitan ejercer de una manera pública la transparencia y vigilancia de los recursos públicos.

Esta metodología para acceder a los recursos mediante concursos en acto público y firmar sus compromisos mediante un contrato de donación con cargo han demostrado cierta efectividad y posibilitan su replicabilidad en otras experiencias de desarrollo productivo, como ejemplo los fondos mineros, ONGs y otras instituciones público-privado bien podrían aplicar esta práctica de gestión de recursos con enfoque participativo en la rendición de gastos.

En ese sentido, se destaca la evolución de los concursos de tipo CLAR pasando de un Comité de vigilancia a ser un Comité que asigna recursos de una manera participativa incluyendo a la sociedad civil, demostrando con esta práctica ser inclusivos no solo para solicitar opinión sobre procedimientos, sino de otorgarle el poder de decisión de evaluar y seleccionar las iniciativas a cofinanciar.

En este proceso de asignar recursos de manera transparente se destaca el hecho de que la ciudadanía conozca el presupuesto que solicitan las organizaciones participantes; siendo entonces esta información de carácter público, incluso el hecho que la decisión de aprobar sus demandas no sea de los funcionarios del proyecto, sino de una organización independiente y autónoma como lo es el CLAR.

Es preciso destacar que durante el concurso CLAR las organizaciones se esfuerzan por presentar sus mejores propuestas compitiendo de una manera técnica y participativa para acceder al cofinanciamiento de sus iniciativas.

Los resultados de las fichas de calificación se procesan en un software del Proyecto registrándose esta información y se obtiene los puntajes de cada uno de los miembros del jurado y sus resultados; y como el evento es público se descarta la posibilidad de algún tipo de manipulación que pudiera existir en favor de alguna organización concursante.

Esta forma de aprobar recursos ha permitido generar confianza en la población ya que finalmente las organizaciones ganadoras culminan este proceso firmando los contratos de donación con cargo en donde se plasman sus compromisos y responsabilidades de la ejecución física y financiera de sus iniciativas; este documento tiene que ser honrado por ambas partes y sujetarse a las leyes de nuestro país.

Esta modalidad ha permitido acelerar los procesos para la transferencia de recursos a las organizaciones, reduciendo sus costos de movilización.

Es significativo sin lugar a dudas el aporte de Loaiza, en todo lo que se refiere de asignación de recursos públicos bajo la modelo del concurso CLAR, con el objetivo de evaluar y seleccionar a las mejores asociaciones de pequeños productores rurales. Asimismo, es relevante incluir a integrantes de la sociedad civil como parte de los agentes decisores, así como de sus calificaciones de cada

uno de los criterios de calificación. Igualmente, la formulación de preguntas, que en sus propias palabras “tiene la ventaja inherente de la simplicidad”

Sin embargo es necesario precisar lo siguiente:

a. No se estableció un proceso de intervención que sigue la ejecución de planes de negocios de pequeños productores rurales, ordenados en tres fases: la fase de pre inversión, de inversión y la de post inversión.

b. Los resultados de los concursos CLAR se dieron públicamente y oportunamente, pero no se difundieron por otros medios como el internet, los resultados son importantes y deben ser visibles bajo el concepto de gobierno electrónico.

c. Los concursos CLAR permitió involucramiento de productores en la fase de pre inversión, donde se realizó la evaluación, sin embargo, no se precisó las acciones de seguimiento, asistencia técnica y capacitación.

Otro trabajo previo relacionado al CLAR es el estudio que evalúa los avances del programa Haku Wiñay realizado por Javier Escobal denominado “Combinando protección social con generación de oportunidades económicas”.

Las precisiones en este estudio están referidas a la adopción de la metodología del CLAR por parte de los gobiernos locales y las perspectivas de su replicabilidad, concluyéndose que si fue aprobada por los tres distritos de intervención de Haku Wiñay; sin embargo a pesar que en algunos casos cuentan o pueden contar con personal para implementar la metodología es previsible señalar que existe un riesgo en que estas administraciones municipales implementen esta metodología por preferir ejecutar obras civiles de infraestructura visibles en el menor corto plazo.

Se precisa además en las conclusiones que en estas administraciones municipales no se podría garantizar la aplicación de la metodología porque sería la voluntad política de cada administración la que defina de sus propias políticas o consiga el apoyo de entidades.

Es sumamente importante el aporte de Escobar, en lo que se refiere a la apropiación de la metodología del concurso tipo CLAR por los Gobiernos Locales, donde revela que los ciudadanos tienen desconfianza por la administración municipal, manifiesta también que las municipalidades no promueven proyectos productivos, sino ejecutan obras de infraestructura física.

Por el contrario hay que hacer la siguiente acotación: (a) para fomentar proyectos productivos es preciso considerar lo indicado en la ley 29337 PROCOMPITE, con respecto al Artículo N° 4 Financiamiento de las iniciativas de apoyo a la competitividad productiva, indica lo siguiente: *“Los gobiernos regionales y locales pueden destinar hasta un diez por ciento (10%) de los recursos presupuestados para los gastos destinados a proyectos para financiar las iniciativas de apoyo a la competitividad productiva, que se autoricen conforme a las disposiciones de la presente Ley, con excepción de los recursos provenientes de las fuentes de financiamiento de operaciones oficiales de crédito y donaciones y transferencias”*.

1.3 Teorías relacionadas al tema

A continuación, se analizará teorías relacionadas al tema a utilizar en la presente tesis.

Mecanismo CLAR

La asignación de los recursos públicos a los pequeños productores organizados mediante este mecanismo en la fase pre inversión, iniciando por la idea en la formulación de sus iniciativas bien sea de negocios o en manejo de recursos naturales en sus territorios nacen a propuesta de los propios actores involucrados en una reunión o taller al evaluar la riqueza de sus activos existentes, físicos naturales y humanos; es decir, ellos son los que deciden qué actividad productiva

mejorar y el cómo mejorar, la elección de la actividad productiva está en función a los recursos potenciales que existen en la localidad. Es importante destacar, el compromiso de los pequeños productores en la toma de decisiones para elegir la actividad productiva; este compromiso expresa que están apasionados, emocionados y enamorados de la actividad productiva, además muestran un sentimiento de felicidad.

Por su parte, la toma de decisión para los productores significa dar un paso hacia adelante, debido a que aportan recursos económicos en un porcentaje determinado, con el cual están asumiendo responsabilidad para hacer realidad su propuesta de planes de negocios o planes de gestión territorial. Donde se evidencia que el PSSA en esta fase realiza la labor de acompañar a los productores en sus proyectos y no en los proyectos diseñados por los funcionarios de instituciones públicas o privados.

Luego, de la selección de la actividad productiva, viene el diseño de planes de emprendimiento según formato propuesto por el PSSA. Dicho diseño es altamente participativo, donde se señala el problema central de la actividad productiva, luego, precisan las causas principales. Teniendo definido el problema central y sus causas respectivas se formulan participativamente en el formato la propuesta de requerimientos de servicios en asistencia técnica, capacitación y activos tangibles y/o vivos

Previo al concurso de tipo CLAR, los pequeños productores se organizan y planifican para participar en el concurso. Ellos, conversan respecto como sustentar la propuesta de sus iniciativas rurales, donde a través de papelotes, mapas parlantes, maquetas y/o sociodramas y bajo el concepto de producción sin proyecto y producción con proyecto expresan y fundamentan sus propuestas de una manera sencilla y práctica pero con sustento técnico y económico de lo que pretenden en sus inversiones.

Los miembros integrantes del concurso de tipo CLAR están conformados por representantes de instituciones público y privados del ámbito distrital y/o provincial de ser el caso, así como de la sociedad civil y cuya presidencia recae

en los alcaldes distritales. Es importante destacar el rol activo que cumplen estos actores en el empoderamiento en la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos a los pequeños productores organizados. Por su parte, la sustentación de propuestas en acto público por el consejo directivo y socios de la organización ante los miembros del concurso CLAR pone en evidencia el importante rol que ha cumplido como laboratorio de conocimientos. La participación en acto público genera la motivación de los usuarios en fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en sustentar adecuadamente sus propuestas y acceder a los recursos públicos.

Cuadro N° 01 Etapas de inversión en el PSSA

Pre Inversión	Inversión	Post Inversión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idea del planes de negocios se origina en los talleres ▪ Diseño de iniciativa empresarial ▪ Sustentación de propuesta ante los miembros del CLAR ▪ Firma del Contrato entre Asociación y NEC PSSA ▪ Participación actores de desarrollo económico y social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer desembolso a favor de la Asociación ▪ Evaluación y selección a los proveedores de SAT ▪ Adquirir activos fijos (maquinaria, equipos, etc.) ▪ Acompañamiento a los productores por personal del PSSA ▪ Monitoreo por el personal del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liquidación técnico y administrativo del contrato ▪ Acompañamiento por personal del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Según MINAGRI, AGRORURAL y FIDA (2017), el modelo CLAR, son un mecanismo conformado por representantes de instituciones públicas y de la sociedad civil que – a partir de categorías y criterios establecidos – Evalúan y seleccionan las propuestas e iniciativas empresariales presentadas por los pequeños productores, organizaciones empresariales y comunidades campesinas para acceder – vía competencia- a los recursos financieros del proyecto, orientados principalmente al financiamiento de servicios de asistencia técnica (AT). Permite la participación directa del trinomio de las instituciones. Dinamiza la economía local al movilizar a las comunidades campesinas, fortalecer sus organizaciones, empoderar a los actores y sus ideas y propuestas

de gestión de sus recursos naturales y negocios. En cada evento del concurso CLAR, se apalancan y cofinancian recursos y los gobiernos municipales participan activamente del proceso que democratiza el acceso a los recursos públicos y se convierte en un espacio de aprendizaje.

Al respecto, Loaiza (2013, p. 44), Comité Local de Asignación de Recursos CLAR define como organizaciones conformadas por miembros que representan la sociedad civil siendo su principal rol de las propuestas de las iniciativas rurales de las organizaciones concursantes; constituye esta práctica una forma democrática y participativa para que las organizaciones accedan a recursos económicos para implementar sus emprendimientos.

Si bien esto no es una práctica generalizada, si constituye un primer intento de alternativa que pueda ser perfeccionada y adecuada para su masificación contribuyendo al proceso de democratización.

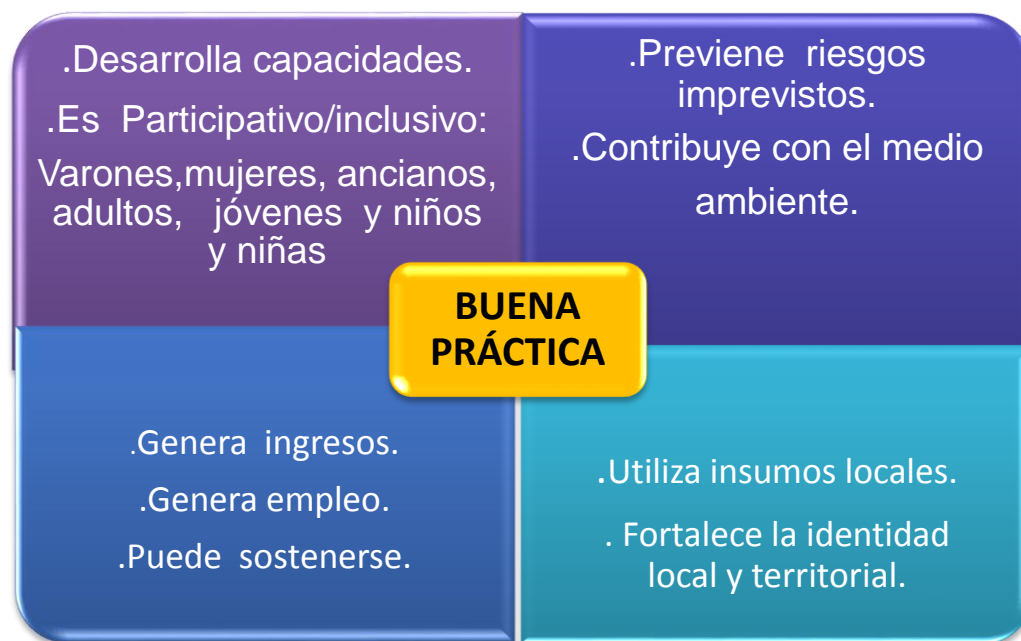
Los concursos tipo CLAR fue fomentado y ha sido sistematizado por el Proyecto Corredor Puno – Cusco (2008, p. 28 – 31), en el estudio de sistematización “Avances del proceso de institucionalización de mecanismo CLAR en los Gobiernos Locales”, se señala que los pequeños productores rurales organizados en asociaciones o micro empresas acceden a recursos financieros del Proyecto bajo esta modalidad de concursos y se evidencia una rica experiencia y potencialidad que debe ser valorada mostrándose como una oportunidad para que los grupos participantes aprendan haciendo, fortalezcan sus capacidades en sustentar técnica y económicamente sus propuestas de negocios defendiendo sus iniciativas en el proceso concursable. En este marco no solo se trata que se logren los fondos públicos, sino además que el concurso practicado por Corredor, sirve también para que las organizaciones participantes y personas desarrollen experiencias y aprendizajes en fortalecer relaciones con terceros valorando sus características e identidad en la sustentación de sus propuestas.

Loaiza también refiere que Corredor Puno-Cusco inició una nueva metodología práctica de procedimientos de aprobación de fondos concursables con alternativas diferenciadas a las “licitaciones” que se realizan en gabinete y que a través de concursos públicos intervengan un conjunto de actores involucrados dinamizando su participación tanto de las organizaciones usuarias, así como las instituciones que representan en el CLAR y la sociedad.

Además enfatiza que las organizaciones rurales participantes en los concursos CLAR les han permitido mejorar gradualmente la calidad en la presentación de sus propuestas de sus iniciativas de negocios ya que se desarrolla en un escenario competencia participativa y pública.

En la línea del concurso CLAR, PCM – 2012, en el estudio de sistematización “Comité local de asignación de recursos: buen gobierno”, identifico 09 particularidades básicas que se encuentran en torno una “buena práctica”, los cuales se pueden ver en el siguiente gráfico:

Grafico N° 01 buenas practicas del concurso CLAR



Fuente: Adaptado del estudio de comité local de asignación de recursos: buen gobierno, PCM-2012

Asignación de recursos públicos para pequeños productores rurales.

En esta parte se analizan los mecanismos de asignar recursos públicos en el marco de estrategia nacional de desarrollo rural, siendo los más importantes PROCOMPITE y AGROIDEAS.

PROCOMPITE, es una estrategia que ha priorizado el Estado Peruano para fomentar iniciativas de negocio y los Órganos ejecutores son los Gobiernos Regionales y Locales basados en la Ley 29337. Esta Norma fomenta la creación, ampliación o mejoramiento iniciativas empresariales competitivas, con rentabilidad económica y ambientalmente saludables, en beneficio de productores rurales y otros agentes organizados y que a través del fortalecimiento de capacidades en mejora tecnológica, innovación e implementación con activos logren desarrollar sus productos de manera competitiva y sostenible articulándose a las cadenas productivas para lograr el desarrollo económico de sus familias.

El acceso a los incentivos debe realizarse a través procesos concursables, cuya misión en la organización se encarga a los gobiernos regionales y locales de acuerdo a las competencias que establece la Ley. Sin embargo este tipo de asignación de recursos no es directo a los pequeños productores, sino quienes toman decisión en la adquisición de activos físicos y vivos siguen siendo los funcionarios públicos a nivel regional y local.

AGROIDEAS asigna recursos públicos a pequeños y medianos productores. No obstante, el Equipo de Evaluadores Independientes (2016, p. 125-126), en la “Evaluación de diseño y ejecución de presupuesto de: programa de compensaciones para la competitividad - AGROIDEAS (PCCAGROIDEAS)”, señala que, Agroideas realiza el desembolso de los recursos directamente al número de cuenta y entidad bancaria consignado por la OPA (Organización de

Productores Agrarios) una vez que se declare la no objeción de los RTF (Reporte Técnico Financiero)

Además, añade que existe un alto nivel de transparencia en el proceso de transferencia pues los recursos desembolsados no son de libre disponibilidad y dependen del cumplimiento de metas. La OPA transfiere el pago por bienes y servicios directamente a las cuentas de los proveedores las cuales son aprobadas por Agroideas.

Sin embargo, el equipo de evaluadores resalta que de acuerdo con los usuarios entrevistados, la transferencia de recursos opera bajo la modalidad de reembolso de los gastos incurridos por las organizaciones, lo cual requiere que mantengan capital para hacer frente a la implementación del plan de negocios. Ello genera serios retrasos en los avances y en la adquisición de bienes y servicios porque es complicado para las organizaciones contar con la liquidez necesaria. No obstante, aunque actualmente se pueden solicitar adelantos – sobre todo para la adquisición de maquinaria y equipo -, uno de los grandes problemas identificados por todos los usuarios entrevistados es la demora en los desembolsos ya que entre la firma del convenio y el primer desembolso puede pasar más de un año. De acuerdo con los representantes de las Unidades Regionales, ello se debe a la demora en el trámite de la no objeción del expediente de selección de proveedores.

Incluso señala que al igual que en el caso de la aprobación de los incentivos ello causa desfase entre las cotizaciones y el precio final de los bienes y servicios a adquirir y por consiguiente las organizaciones deben asumir el diferencial de precio. Además, el desembolso de recursos no corresponde con el calendario agrícola en la mayoría de casos. La programación de pasos críticos definida en el POA se basa en los requerimientos de las organizaciones para la siguiente campaña agrícola. Si el desembolso se demora, deberán iniciar sus actividades sin el apoyo de Agroideas o suspenderlas. Ello es especialmente relevante para

cultivos con un largo período juvenil durante el cual no puede producir frutos ni flores (palta) o en los casos de reconversión productiva que requiere la instalación de plantas que deben sembrarse inicialmente en viveros y se debe firmar un contrato con el proveedor con anticipación y brindar un adelanto.

Además resalta que, debido a que luego de la firma del convenio debe entregarse la contrapartida, la demora en el desembolso genera desconfianza entre los miembros de la organización y debilita las relaciones entre los socios y la Junta Directiva. Ello se ve agravado cuando Agroideas no tiene una respuesta clara sobre el momento en el que se realizará la transferencia. En algunos casos ello ha causado el retiro de miembros del plan de negocios y la posterior dificultad por encontrar reemplazos.

Gestión de participación y control ciudadano

Con la premisa de sustentar mejor esta investigación debemos considerar definiciones primordiales, siendo la fundamental el significado de participación ciudadana. De acuerdo a lo indicado por Chirinos (Grupo Propuesta, 2003 b, p.2) define a la participación ciudadana como “La capacidad jurídica y política de la ciudadanía para intervenir individual y colectivamente” esta intervención la realiza por medio de sus legítimos representantes y mediante diversas modalidades en todas las etapas de gestión del desarrollo a nivel local (Municipal), generalmente en ellos que puedan verse afectadas las condiciones de vida social, política, económica y cultural de la población”.

Define además que la ciudadanía practica un rol activo en la vida pública, política, social y vigilancia de los fondos públicos y concluye que el ciudadano no es solo aquel que tiene un documento de identidad y es elector en un proceso de elecciones sino es mucho más.

A continuación se describen ideas de diversos autores en ese sentido:

- Walzer (1996, p. 23) desarrolló la teoría del ciudadano como aquel que tiene capacidad de tomar parte en la dirección de la sociedad con participación democrática considerado como un agente de cambio social y debe ser tomado en cuenta en los criterios de justicia distributiva de bienes comunes al alcance de quienes lo necesitan.
- Rawls (2001, p. 44) sostiene la ciudadanía como personas iguales que poseen un grado esencial mínimo de facultades morales determinantes y necesarias para tener participación en la sociedad.
- PNUD (2004, p, 26) define en “Informe de la democracia en América Latina” el término “ciudadanía integral” entendiéndose que el ciudadano debe tener el acceso a los derechos “cívicos, sociales, económicos y culturales y que todos ellos conforman un conjunto indivisible y articulado”

Con estas afirmaciones sobre ciudadanía se observa la experiencia de la participación ciudadana en desarrollo económico productivo, donde el ciudadano ejerce activa participación en la sociedad y a través de sus organizaciones rurales realizan que acceden a recursos y su posterior rendición de cuentas; esta última acción en la cual el consejo directivo muestran a sus asociados los resultados, avances, dificultades y aprendizajes de su gestión y en el afán de cumplir sus objetivos propuestos administrando los recursos transferidos por el Estado y en el marco de los principios de transparencia y honestidad constituye una oportunidad para fortalecer confianza entre los integrantes de la asociación con sus directivos.

A través de estas acciones se pueden ejercer cambios económicos y sociales en la participación ciudadana. Los diversos mecanismos de participación en una democracia pueden producir muchas veces mejores oportunidades y relaciones de asociatividad.

Henríquez (2005, p. 2) en su artículo de “Experiencias participativas y brecha institucional” de la PUCP reflexiona sobre la necesidad de concertación que debe tener la participación ciudadana y facilitar consensos en la sociedad.

Menciona que el solo hecho de haber participación no resuelve por sí sola los diversos problemas manifiestos de la institucionalidad democrática o referidos a la reforma del Estado; sin embargo son parte de ella, por consiguiente deben ser valoradas y analizadas en sus diferentes procesos.

La participación debe ser siempre un derecho fundamental legítimo que permita tomar decisiones en la comunidad, tener acceso a información y ejercer fiscalización.

Transparencia económica

Es un mecanismo que evita el mal uso de los recursos públicos, el secreto, la improvisación, la ineficiencia, la discrecionalidad arbitraria y el abuso en el ejercicio de dicha función. Esto se da mediante la información veraz, oportuna y sistemática acerca del ejercicio de la función pública en materia económica y fiscal, Además, mediante la transparencia se fortalece y promueve la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Una mayor transparencia económica y fiscal contribuye a un mayor empoderamiento de la ciudadanía, pues la mayor información con la que contará el ciudadano le da una mejor capacidad para fiscalizar a sus autoridades y para participar en la vida pública. La democracia funciona en la medida que los ciudadanos participen de manera efectiva en los asuntos públicos, no cada 5 años, sino de manera permanente y para ello se requiere que los ciudadanos puedan acceder fácilmente y libremente a la información pública. De otro lado, la mayor transparencia, facilita y mejora la relación de las autoridades con los ciudadanos en la medida que sus decisiones -bien comunicadas- serán mejor entendidas y contarán con mayor respaldo y legitimidad.

La transparencia acerca el comportamiento de la Administración Pública a la voluntad del ciudadano, permitiendo una mayor supervisión y fiscalización de la sociedad al gobierno. Simultáneamente, facilita la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones del Estado, contribuyendo a que los ciudadanos se identifiquen más con el sistema democrático. Por otro lado, la transparencia reduce la incertidumbre en los mercados y aumenta la predictibilidad de las decisiones del gobierno, logrando de esa manera la reducción del riesgo-país e impulsándola inversión privada y, por ende, el crecimiento económico y la generación del empleo productivo. La transparencia además es importante para que se logre la eficiencia en el manejo de la Administración Pública.

Presupuesto participativo

El presupuesto participativo es un proceso donde se ponen de acuerdo las autoridades y los representantes de las organizaciones de la población; para precisar juntas que resultados se quieren obtener, en qué y cómo se invertirán los recursos del gobierno local o regional, de tal manera que aporten al desarrollo de la localidad y hagan posible que la gente viva en mejores condiciones. El rol de liderazgo del Presidente del Gobierno Regional y de los alcaldes es clave en este proceso. (Pro Descentralización)

La ley lo define como “...un mecanismo que dé asignación equitativa eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos que fortalece las relaciones de estado-sociedad civil” (Del Águila 2004: 23).

La Ley Marco del Presupuesto Participativo tiene como principios rectores: a) la participación de la sociedad civil en la programación del presupuesto en concordancia con sus planes de desarrollo; b) la transparencia del presupuesto público, que la población pueda acceder a él; c) la igualdad, en tanto las organizaciones de la sociedad tienen las mismas oportunidades para intervenir y

participar sin discriminaciones de carácter político, ideológico, religioso, racial o de otra naturaleza, en los procesos de planificación y presupuesto participativo; d) la tolerancia, e) la eficiencia y la eficacia; f) la equidad, las consideraciones de equidad son un componente constitutivo y orientador de la gestión regional y local, sin discriminación, igual acceso a las oportunidades e inclusión de grupos de sectores sociales que requieran ser atendidos de *manera especial*; g) *la competitividad*; y finalmente h) *el respecto a los acuerdos (LLona y Soria, 2004).*

Dentro de esta Ley, el PP es definido claramente como una herramienta de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que se orienta, entre otros objetivos, a fortalecer las relaciones Estado-Sociedad Civil.

Una política pública inclusiva no es una política única ni es su punto terminal, debería ser vista como un proceso dinámico que apunta a promover activamente la igualdad social, económica y cultural, que aborda la discriminación pasada y presente de las poblaciones excluidas, y que aumenta continuamente la diversidad (BID, 2008).

1.4 Formulación del Problema

1.4.1 Pregunta general

¿Se percibe al CLAR utilizado en procesos concursables en el distrito de Cutervo, Cajamarca a través del Proyecto Sierra y Selva Alta como una práctica modelo para asignar recursos públicos económicos para el cofinanciamiento de iniciativas rurales presentados por productores organizados del período 2015 – 2017?

1.4.2 Preguntas específicas

¿Los miembros del CLAR en Cutervo perciben que este mecanismo es una buena forma y modelo para transferir recursos económicos a organizaciones rurales?

¿Los Usuarios del PSSA en Cutervo perciben que el mecanismo CLAR es un buen modelo para gestionar recursos públicos?

¿El CLAR es una buena alternativa para la asignación de recursos que puede ser replicable?

1.5 Justificación del estudio

Actualmente la baja calidad del gasto público es una característica común en la administración pública en todos sus niveles nacional, regional y local, muy a pesar que se realizan intentos de mejoras a través de normas, leyes o decretos, pasa por una serie de problemas como: deficiente planificación, ejecución por administración directa y/o consultorías, control total de los procesos de implementación de bienes y servicios, ejecución de obras, etc., de las instancias burocráticas del estado, poco participativo sin tomar en cuenta las reales necesidades de la población, demasiada lentitud para la asignación de recursos, presupuestos tardíos y extemporáneos, transferencia de recursos condicionadas, poca transparencia y corrupción. A través de la investigación teórica y práctica del presente estudio nos permite comprobar la teoría existente del instrumento CLAR como una estrategia adecuada y viable para transferir recursos de una manera directa a las organizaciones rurales para la ejecución de sus emprendimientos.

Este estudio determina como los usuarios del Proyecto Sierra y Selva Alta perciben esta forma de gestionar recursos económicos para le ejecución de sus emprendimientos, teniendo como eje importante que son ellos mismos

los que generen sus propias demandas en función a las potencialidades de sus territorios sin que esto sea impuesto por las instituciones externas ajenas a su realidad, así mismo sean ellos los que tengan la oportunidad de administrar los recursos transferidos con total autonomía fortaleciendo así las capacidades de gestión y ejecución financiera.

1.6 Hipótesis

Por su naturaleza cualitativa no se ha realizado prueba de hipótesis, medición numérica, ni análisis estadístico, sino con la información obtenida a través de entrevistas en grupos focales y entrevistas individuales se realizó análisis a profundidad de las percepción y puntos de vista de los propios actores involucrados así como la revisión documentaria identificándose ideas fuerza que permitan sustentar la percepción del CLAR como modelo para la asignación de recursos públicos durante los períodos 2015 – 2017 en el distrito de Cutervo.

1.7 Objetivo

1.7.1 Objetivo general

Explicar la percepción de los procesos del CLAR que demuestren ser un modelo para la asignación recursos públicos a organizaciones rurales a través del Proyecto Sierra y Selva Alta en el distrito de Cutervo, ámbito de la Agencia Zonal Cutervo, departamento de Cajamarca en el período 2015 – 2017

1.7.2 Objetivos específicos

- Describir la percepción de los miembros del CLAR, usuarios del Proyecto Sierra y Selva Alta y representantes de instituciones público-privados a través de focus group y entrevistas sobre sus perspectivas y puntos de vista del proceso CLAR identificando sus logros y dificultades.

- Investigar la percepción de los actores involucrados en determinar si el proceso concursable del CLAR constituye en una alternativa replicable que sirvan de modelo por otras instituciones.
- Indagar mediante revisión documentaria en los diferentes medios los procedimientos y mecanismos del CLAR

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación cualitativa es de tipo fenomenológico porque permite explorar a profundidad y describir la percepción de los actores que intervinieron en la experiencia del CLAR como una buena práctica de gestión para asignar recursos a organizaciones rurales, sus procesos, herramientas y mecanismos. Asimismo se ha logrado describir los factores que posibilitaron su éxito, sus limitaciones y dificultades, proponiendo esta experiencia como una práctica replicable, viable para su ejecución como política pública en favor del desarrollo de sus ciudadanos y de sus territorios.

2.2 Variables de operacionalización

El enfoque cualitativo del estudio ha permitido interpretar la percepción de los actores involucrados en el CLAR con la finalidad de encontrar una teoría que se pueda probar que es una práctica modelo para la asignación de recursos públicos.

A través de esta metodología se establecieron preguntas norteadoras orientadas en los procedimientos, metodología, características, percepción y replicabilidad del mecanismo CLAR para la asignación de recursos.

A continuación mencionamos las variables planteadas en el presente estudio:

- a. Percepción de los integrantes del CLAR que describen que es un buen modelo para transferir recursos públicos

Para determinar esta percepción se ha considerado lo siguiente:

- Descripción de los miembros del CLAR en cuanto a sus instrumentos, procedimientos y mecanismos del CLAR que demuestran ser un modelo para asignar recursos
 - Descripción de los factores de éxito y beneficios del CLAR que determinan que es una práctica modelo para transferir recursos.
- b. Percepción de los usuarios directivos de las organizaciones rurales participantes en los Concursos CLAR que consideran como un modelo para gestionar recursos
- Descripción de la experiencia participativa, instrumentos, procedimientos y mecanismos del CLAR que definen como un modelo para gestionar recursos
 - Descripción de los logros del CLAR en la asignación de recursos.
- c. Percepción de los miembros del CLAR y usuarios del PSSA de las dificultades del CLAR
- Descripción de las dificultades de la experiencia CLAR en la asignación de Recursos
- d. Percepción de instituciones representativas indicando que el CLAR es un modelo replicable para la asignación de recursos
- Descripción de acciones emprendidas por instituciones representativas que demuestran la replicabilidad del CLAR

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población en la zona de estudio comprende los 07 miembros del CLAR, 54 líderes (Presidente y tesorero) de 27 organizaciones rurales atendidos por el PSSA y 04 representantes de instituciones público y privadas.

La intervención del PSSA en la provincia de Cutervo abarca 13 distritos, en el presente estudio se investigaron a profundidad la experiencia del CLAR en el distrito capital de Cutervo durante los años 2015, 2016 y 2017.

En cada año el CLAR Cutervo realizó la evaluación y calificación de las propuestas de iniciativas rurales presentadas por las organizaciones y como resultado final se obtuvo la aprobación de las mejores iniciativas otorgándose la viabilidad para la transferencia de recursos públicos.

Como resultado de este proceso el PSSA transfirió recursos a través del mecanismo CLAR a 27 organizaciones rurales de las cuales 04 corresponden a iniciativas en Planes de Gestión Territorial (PGT) y 23 en Planes de Negocios (PDN).

2.3.2 Muestra

Por su naturaleza cualitativa del estudio y la dificultad en acceso de algunas organizaciones en Cutervo, para el caso de usuarios del Proyecto se seleccionaron organizaciones y líderes a entrevistar por conveniencia considerándose entrevistar a 30 líderes de 15 organizaciones de un total de 27, asimismo se entrevistó a la totalidad de miembros CLAR que son 07

Cuadro N° 02 Población e informantes

Población/Informantes	Universo	Tamaño de la muestra	Metodología
Documentos del Proyecto, CLAR y otros estudios	10	10	Revisión documentaria
Número de organizaciones atendidas con CLAR 2015-2017	27	15	Selección por conveniencia
Líderes de organizaciones participantes en sesión CLAR (presidente y tesorero)	54	30	03 Focus group (10 miembros por grupo) Selección por conveniencia
Miembros del CLAR	07	07	01 Focus group
Funcionario de la Municipalidad de Cutervo (Regidor) y Representante de FONCODES	05	02	Entrevista directa

Fuente: Elaboración propia

Perfil de Informantes. -

a) Entrevista a Miembros del CLAR

En la presente investigación se aplicó 01 entrevistas grupal (Focus group) a los Miembros del CLAR Cutervo el mismo que está conformado actualmente por el Gerente de Desarrollo Económico de la Municipalidad en representación del Alcalde Provincial de Cutervo en calidad de Presidente del CLAR y los otros miembros representantes de la sociedad civil de instituciones público-privadas en calidad de miembros del CLAR, conformado por: Ex Jefe (e) de la Agencia Zonal AGRO RURAL Cutervo, Representante de la Agencia Agraria del Ministerio de Agricultura, representante del Servicio Natural de Áreas Naturales Protegidas por el Estado SERNANP en la provincia de Cutervo, representante del Cuerpo de PAZ de Cutervo, y 02 representantes de las organizaciones usuarias del Proyecto.

b) Entrevista a Líderes de organizaciones participantes en el CLAR

Para esta población usuaria del Proyecto Sierra y Selva Alta de Cutervo, se aplicó 03 entrevistas grupales (focus group) siendo 10 personas por cada grupo de 05 organizaciones (02 directivos: Presidente y tesorero) de cada organización.

c) Entrevista a representantes de instituciones públicas

Se realizaron 02 entrevistas personales dirigidas a representantes de instituciones públicas en la provincia.

Se entrevistó al representante de FONCODES de la provincia Cutervo y a un regidor de la municipalidad de Cutervo

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica para emplear será a través de “focus group” en la que se realizaron entrevistas semiestructurada a los diferentes actores que intervienen en la

implementación del mecanismo CLAR y se recolectó información de tipo cualitativo permitiendo describir la experiencia.

Con la finalidad de obtener una visión general y amplia por los involucrados con respecto a la percepción del CLAR; se han realizado 03 tipos de entrevistas dirigida a: Usuarios del proyecto (Líderes de organizaciones), Miembros del CLAR y representantes de instituciones público privados

Con los aportes del Coordinador Ejecutivo y del Responsable de Componente del Proyecto Sierra y Selva alta se ha logrado mejorar y validar las entrevistas.

La entrevista consta de 06 Partes:

- 1) Datos generales.** - Se registran datos la persona entrevistada nombres y apellidos (Usuarios, miembros del CLAR, representante de la institución público/privada), lugar y fecha, cargo, etc.
- 2) El CLAR como mecanismo de transferencia de recursos.** - Opinión del CLAR, participación en los concursos, procedimientos.
- 3) Logros y dificultades del CLAR.** - Logros, dificultades, causas, efectos.
- 4) Comparación con otras formas de asignar Recursos.** - Otras instituciones públicas y privadas.
- 5) Percepción del CLAR como modelo replicable.** - Percepción por otras instituciones y procedimientos.
- 6) Aprendizajes.** - Lecciones aprendidas, recomendaciones

Esta metodología ha permitido realizar preguntas orientadoras que ayudaron a establecer los objetivos de la investigación.

Finamente se realizó la revisión documentaria, análisis y su interpretación investigando de los procesos del CLAR, herramientas y mecanismos, así como experiencias de otras instituciones, constituyendo esta información en una de las principales fuentes primarias que determinarán la riqueza del estudio.

Se analizó el contenido de la información de los Instrumentos del PSSA referido a los procesos concursables del CLAR: Reglamento de organización y funciones, ficha de calificación a las organizaciones concursantes en PGT y PDN, formatos de propuestas técnica y económica de las iniciativas, Acta de ganadores de los Concursos CLAR. Se investigó su implicancia de estos instrumentos en la imparcialidad y transparencia para la asignación de recursos públicos.

- Asimismo, se revisó los estudios del Proyecto Ex Ante y de viabilidad, Manual operativo del Proyecto, Informes anuales, trimestrales, Ordenanzas municipales reconociendo al CLAR como una buena práctica de gestión pública para transferir recursos.
- La información de los miembros del CLAR y usuarios del PSSA como fuente primaria es importante para su análisis en la viabilidad del mecanismo CLAR
- La información de la autoridad local y de instituciones privadas constituyen una fuente importante en la implementación de la metodología del mecanismo CLAR.

2.5 Métodos de análisis de datos

Ubicación. -

El estudio se desarrolló en la ciudad de Cutervo, provincia de Cutervo del departamento de Cajamarca, situada a 2637 msnm en la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes del norte del país.

Según la información del el INEI Cutervo cuenta con un aproximado de 80,000 habitantes, y es la tercera ciudad capital más poblada y grande del Departamento Cajamarca después de la ciudad de Cajamarca y Jaén.

Figura N° 02.- Ubicación del estudio



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Cutervo

De acuerdo a las entrevistas realizadas se interpretaron las opiniones de los miembros del CLAR y usuarios en torno a la implementación de las herramientas de los procesos concursables y su visión en la propuesta de viabilidad para su implementación como política de gestión pública para la asignación de recursos.

Asimismo, se analizaron la metodología del NEC que de acuerdo a la normatividad vigente permite canalizar recursos públicos y transferirlos de manera directa a las organizaciones rurales.

Para un mayor detalle a continuación se describen los indicadores con sus respectivas unidades de medida, unidad de análisis, fuentes y técnicas de investigación:

Cuadro N° 03 Unidad de análisis y fuentes

Indicador	Unidad de medida	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
Organizaciones ganadoras en concursos CLAR 2015-2017	N° Organizaciones	- Sesiones CLAR Cutervo 2015-2017 - Proyecto Sierra y Selva Alta	Actas de ganadores Sesiones CLAR	Revisión de documentos
Familias participantes en el CLAR 2015 – 2017	N° Familias	- Proyecto Sierra y Selva Alta	Registro de participantes Sesión CLAR,	Revisión de documentos
Líderes / usuarios que indican al CLAR como transparente, democrático y participativo	N° Líderes /	- Proyecto Sierra y Selva Alta	Informes Trimestrales PSSA Líderes y usuarios	Entrevistas Testimonios Revisión de documentos
Miembros CLAR validan los instrumentos del CLAR y definen como imparcial, transparente y participativo	N° Usuarios N° Miembros del CLAR	- CLAR Distrito de Cutervo 2015-2017	Fichas de calificación de propuestas en PGT y PDN Manual Operativo del PSSA	Entrevista miembros CLAR Testimonios
Organizaciones de la sociedad civil aprueban el mecanismo CLAR para acceder a recursos públicos.	% Organizaciones	- Organizaciones distrito de Cutervo	Representantes de organizaciones de la sociedad civil	Entrevistas Testimonios
Percepción de la población sobre la función del CLAR en la asignación de recursos públicos	% Personas	- Población usuaria del Proyecto	Usuarios de organizaciones participantes en el CLAR	Entrevistas a usuarios del Proyecto Sierra y Selva Alta
N° de Ordenanzas municipales distritales que reconocen al CLAR como estrategia de gestión pública para transferir recursos	N° de Municipalidades	- Municipalidad provincial de Cutervo	Ordenanzas Municipales reconociendo al CLAR	Revisión de documentos
Replicabilidad del CLAR para la asignación de recursos públicos.	N° entrevistas	- CLAR Cutervo, municipalidad, instituciones públicas y privadas	Miembros CLAR, funcionarios de municipalidad, MINAGRI, AGRORURAL, representantes de otros proyectos	Entrevistas Revisión de documentos

Fuente: Elaboración propia

2.5.1 Conceptos básicos

Programa de Desarrollo Agrario Rural (AGRO RURAL)

Es un organismo desconcentrado de Ministerio de Agricultura creado mediante Decreto Legislativo N° 997-2008-AG, adscrita al Viceministerio de

Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego, que tiene como objetivo general articular y ejecutar proyectos de inversión pública que se orienten a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las familias ubicadas en el ámbito rural, focalizando sus actividades en la reducción de la pobreza, en coordinación con los Gobiernos Sub nacionales, a partir de la generación de negocios agrarios y de proyectos de desarrollo rural que facilite a los agricultores integrarse a los mercados, como principal medio de incremento de sus ingresos, consecuentemente, de su nivel de vida.

Proyecto Fortalecimiento del Desarrollo local en áreas de la Sierra y Selva Alta del Perú (PSSA)

Es un Proyecto de Inversión Pública aprobado mediante Decreto Supremo N° 283-2012-EF y cofinanciado entre la República del Perú y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA a través del Convenio de Préstamo N° I-884-PE

Tiene por objetivo de desarrollo el de profundizar la efectividad, eficiencia y relevancia de las inversiones públicas del gobierno central y los gobiernos locales destinados a mejorar el bienestar de la población rural e incrementar el valor de sus activos naturales, físicos, humanos, sociales y financieros en el área del Proyecto.

La finalidad es contribuir a la reducción de la pobreza rural en las áreas de intervención de 85 distritos en los departamentos de Cajamarca, Amazonas, Lima y San Martín, poniendo en práctica el escalonamiento de enfoques y actividades ya probadas con éxito en el país.

Núcleo Ejecutor Central NEC-PROYECTO SIERRA Y SELVA ALTA

Es un ente colectivo de naturaleza temporal que tiene como objetivo promover, dentro de su ámbito de acción, que las familias campesinas y microempresarios incrementen sus ingresos, activos tangibles y valoricen

sus conocimientos, organización social y autoestima. Para tal efecto, administra los recursos económicos provenientes del Convenio de Préstamo N° I-884-PE 744-PE, firmado entre la República del Perú y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA; dichos recursos son transferidos a “NEC- PROYECTO SIERRA Y SELVA ALTA” a través del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL del Ministerio de Agricultura y Riego-MINAGRI.

Organizaciones rurales

Son productores organizados con personería jurídica que promueve iniciativas socioeconómicas específicas para el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias que la integran.

Presentan sus propuestas productivas en Planes de Gestión Territorial y Planes de Negocios mediante concursos públicos distritales que son evaluados por el CLAR.

Iniciativas rurales. -

Son los emprendimientos productivos que las organizaciones rurales sustentan ante el CLAR para acceder a recursos públicos y pueden ser de dos tipos:

Planes de Gestión Territorial – PGT

Son las propuestas de emprendimientos en Planes de Manejo de recursos naturales y son realizados bajo una visión integral y de equilibrio con la naturaleza y los valores culturales existentes en el territorio, que permiten generar condiciones para posibilitar la implementación en agronegocios. Pueden ser las siguientes: (a) Manejo y conservación de suelos, forestación y manejo de ganado, (b) Manejo de agua y cultivos, (c) Manejo de praderas (pastos exóticos y naturales), (d) Prácticas agroecológicas para el manejo de cultivos, alternativas al consumo energético de biomasa, reducción del

consumo de leña y estiércol a través de la construcción de cocinas ecológicas, (e) Mejoramiento de la vivienda campesina y calidad de vida.

Los PGT se presentan en un formato de elaboración sencilla proporcionado por el equipo técnico del proyecto a través de la respectiva Agencia Zonal, para ser llenado por las organizaciones concursantes, el cual, al momento de ser presentado, debe contener adjunta la siguiente documentación:

- Copia simple de la constitución de la asociación, con su Junta Directiva actualizada.
- Copia de las actas de la asamblea en la que aprobaron su interés de participar en las actividades del proyecto, asimismo la propuesta del PGT.
- Acta de Compromiso de participar activamente en todo el proceso de implementación.
- Padrón de participantes adjuntando copias de los DNI.
- Número de cuenta aperturada en una entidad financiera

Planes de Negocios - PDN

Son las propuestas de emprendimientos en negocios rurales que pueden ser nuevos o aquellos ya iniciados a las que se agrega valor y se elaboran en base al enfoque de mercado y a los recursos potenciales existentes en el territorio.

Los PDN se presentan en formatos sencillos proporcionados por el personal del PSSA y pueden estar orientadas en las diferentes líneas de producción (Cultivos y crianzas), transformación agropecuaria, artesanal y turismo etc. Para ello los recursos solicitados están orientados al fortalecimiento de capacidades a través de asistentes técnicos especializados, requerimiento de activos (equipos, maquinaria, insumos), visitas guiadas y ferias agropecuarias para la promoción y comercialización de sus productos.

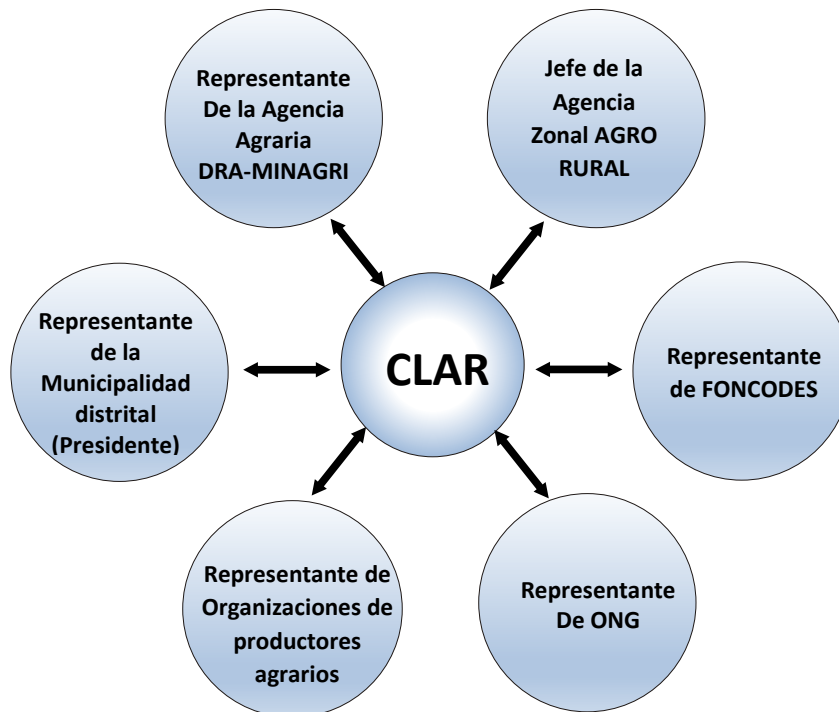
Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR)

El CLAR es una estrategia de intervención transparente, democrática, pública y participativa.

Es una instancia externa no estructurada que se instala en cada distrito, ámbito del PSSA y está conformado básicamente por un alcalde representante de los Gobiernos Locales quien lo preside, el un representante del Gobierno Regional; el Jefe de la Agencia Zonal de AGRORURAL (Secretario Técnico con voz pero sin voto) un representante de organizaciones usuarias del ámbito del Proyecto, un representante de Organizaciones No Gubernamentales; un representante de las micro y pequeñas empresas; un representante de MINAG-AGRORURAL.

Estos Comités actúan en la selección y calificación de las iniciativas presentadas por las familias organizadas que deciden acceder a los servicios del Proyecto.

Figura N° 03 Conformación del CLAR



Fuente. Elaboración propia

Funciones del CLAR

El CLAR del ámbito de la Municipalidad y Agencia Zonal del PSSA tiene las siguientes funciones:

- a) Aprobar y asignar los recursos para la asistencia técnica de planes de negocios, Incentivos para premios de mejoras de sus recursos físicos y naturales de grupos de familias, y otras demandas, debidamente aprobadas, previamente evaluadas por las Agencias Zonales respectivas y de acuerdo a los criterios de elegibilidad.
- b) Supervisar el avance de los planes de manejo de recursos naturales, planes de negocios, estudios de pre-inversión, y otras demandas presentadas por las Comunidades ú organizaciones, previamente evaluadas por las Agencias Zonales de acuerdo a los criterios de elegibilidad.
- c) Los resultados de la evaluación constarán en la respectiva Acta de Acuerdos del CLAR, las que serán elevadas al Municipio respectivo y a la Agencia Zonal respectiva para su custodia.
- d) Participar de la promoción y difusión de los objetivos del Proyecto entre la población objetivo del PSSA.

Obligaciones de los miembros del CLAR

Los Miembros del CLAR deben cumplir las siguientes obligaciones:

- a) Asistir a las reuniones convocadas por el presidente del CLAR, la inasistencia injustificada por más de tres veces consecutivas a cuatro veces en forma alterna, dará lugar a la separación del CLAR y reemplazo por la Institución a la que representa.
- b) Revisar anticipadamente la información sustentatoria de las propuestas presentadas por las organizaciones, que son previamente evaluadas y que cuentan con la opinión favorable de la Agencia Zonal. Para ello la Secretaría Técnica deberá distribuir oportunamente la documentación respectiva.

- c) Supervisar la ejecución de las Propuestas seleccionadas en coparticipación con otros miembros del Comité y en coordinación con la Municipalidad y Agencia Zonal del Proyecto.
- d) Guardar confidencialidad sobre los temas tratados en el CLAR.

Procesos CLAR del PSSA

El proceso concursable del CLAR en el PSSA comprende 4 etapas:

1. Convocatoria y sensibilización. -

En esta primera etapa el personal del PSSA en el ámbito de cada Agencia Zonal a nivel distrital realiza la sensibilización a las instituciones públicas, privadas y organizaciones rurales con la finalidad de crear conciencia en la sociedad civil en la oportunidad que se presenta y generar demanda para que los productores organizados puedan acceder a recursos públicos para el desarrollo de sus emprendimientos.

Para ello se realizan acciones como difusión radial, talleres a las autoridades distritales y sociedad civil.

Luego se convoca a la primera reunión del CLAR con el liderazgo de la municipalidad y se conforman el CLAR, se elabora y aprueba el reglamento, se analiza y aprueba los criterios de calificación de la ficha de del Concurso CLAR, se aprueba la fecha del Concurso y se realiza la convocatoria pública a través de los diferentes medios audiovisuales en la localidad.

2. Concurso de iniciativas rurales. -

Esta etapa son los concursos en Planes de Gestión Territorial (Manejo y Gestión Territorial) y Planes de Negocios (PDN) y se realizan de manera pública y participativa.

Las organizaciones rurales participantes tienen la oportunidad en esta etapa de exponer sus emprendimientos sustentando técnica y

económicamente sus demandas. Para la elaboración de sus propuestas las organizaciones tuvieron el asesoramiento del personal del proyecto del ámbito de la Agencia Zonal y que a través de diversas sesiones participativas realizaron el diagnóstico y mapeo de sus activos territoriales y humanos identificando sus recursos potenciales y permitiendo en base a ello formular sus propuestas.

Del Proceso Concursable. -

- Las organizaciones rurales y familias para explicitar y legitimar su demanda, utilizan mapas y/o maquetas culturales, socio dramas, papelotes y demás, que son instrumentos de comunicación rápida. Son elaborados participativamente por las propias organizaciones y familias individuales, haciendo uso de recursos locales. Se elaboran en tres espacios de tiempo: pasado, presente y futuro, los mismos que les permiten hacer sus diagnósticos situacionales, identificar y planificar sus iniciativas, asimismo realizar el seguimiento y autoevaluación de los cambios producidos cada año.
- El resultado de esta práctica es un Plan de Gestión Territorial - PGT ó Plan de Negocio - PDN que sirve como instrumento de negociación para acceder al financiamiento ofrecido por el proyecto.
 - Para facilitar la elaboración de los mapas y/o maquetas culturales y PGT por las organizaciones campesinas, el proyecto apoya con el equipo técnico del proyecto asignado a la Agencia Zonal respectiva, incluyendo al facilitador municipal.
 - Los mapas y/o maquetas culturales y/o socio dramas y/o papelógrafos referentes a sus Planes de Gestión Territorial, son sustentados ante el CLAR.

En caso de que los emprendimientos rurales presentados ante el CLAR no llegaran a cubrir el monto tope de financiamiento, el saldo se utiliza para financiar nuevas convocatorias según la demanda existente en cada ámbito del proyecto.

El financiamiento se realiza a las mejores propuestas de las organizaciones participantes que presenten y que son declarados ganadores por el CLAR. La asignación de recursos financieros otorgados para los Planes ganadores son de 32,340 para PDN y con el aporte de contrapartida monetarias de 8,085 suman 40,425 y para PGT es 46,750 para PGT y la contrapartida en mano de obra es 11,687.5 sumando en total S/ 58,437.50

- Previo a la fecha del concurso público el personal PSSA de la Agencia Zonal revisa la documentación que presenta la organización y verifica el cumplimiento de los requisitos que debe cumplir como: Registros públicos, vigencia de poderes, Boucher de contrapartida, RUC activo y finalmente la propuesta del Plan el mismo que también debe estar en el Sistema. Para ello se ha verificado en campo la relación de las familias integrantes y recursos existentes según propuesta del Plan.
- Los expedientes de las organizaciones que lograron cumplir estos requisitos y se encuentran aptos son derivados a los miembros del CLAR para su revisión y de ser el caso puedan realizar observaciones antes de la sesión del CLAR.
- En la fecha del concurso público, instalada la mesa del CLAR con cada uno de sus miembros, así como las delegaciones de las organizaciones participantes; al inicio de la Sesión se realiza el sorteo público para definir el orden de los participantes.
- Inicia el concurso, dependiendo del número de las organizaciones participantes el tiempo de duración para sustentar las propuestas es entre 15 a 20 minutos, y el Jurado calificador en promedio 05 minutos para las preguntas y respuestas.
- Los miembros del Jurado registran en la ficha de calificación los puntajes de evaluación de cada organización participante.

De acuerdo a la ficha el puntaje máximo es 100 puntos y la organización logra ser ganadora con un puntaje mínimo de 60 puntos, por debajo de este puntaje la organización que no ha sido seleccionada tiene opción a mejorar su propuesta y participar el próximo año en el siguiente concurso CLAR.

- Una vez terminada las exposiciones por las organizaciones se procede al procesamiento y consolidado de los puntajes, terminada esta etapa se anuncia las organizaciones que calificaron e inmediatamente se firma el Acta de ganadores y se publican los resultados en los carteles de la municipalidad y Agencia Zonal.
- Acto seguido el Coordinador del proyecto en representación del NEC suscribe un Contrato de Donación con Cargo para la ejecución del emprendimiento con cada organización por un período de hasta un año.

3. Transferencia de Fondos a la Organización

Con el Acta de ganadores registrado en el Software se generan los contratos de donación con cargo, se proceden a las firmas correspondientes, se genera además la Autorización de Transferencia de Fondos y a solicitud del Responsable de Componente de la Agencia Zonal quien envía el expediente de las iniciativas ganadoras, previa validación inmediatamente se procede a la transferencias de fondos a las organizaciones seleccionadas, a través de cuentas aperturadas en entidades bancarias existentes en el territorio, en dos desembolsos.

Un primer desembolso al inicio del contrato hasta un máximo del 60% y el segundo desembolso es previo informe de los avances de las actividades, estado de cuentas y la rendición de le ejecución financiera ante la Agencia Zonal.

Queda establecido que el segundo desembolso se realizará una vez que las organizaciones hayan rendido un 70% del primer monto transferido.

4. Seguimiento y Mejora continua

Asignado los fondos a las organizaciones, con el apoyo del personal del Proyecto en las Agencias Zonales se realizan el seguimiento y acompañamiento para la implementación de las iniciativas rurales de acuerdo a sus propuestas ganadoras.

Las organizaciones implementan lo indicado de acuerdo a los instructivos para la ejecución de los Planes de Gestión Territorial y Planes de Negocios empezando por la convocatoria para la contratación de sus asistentes técnicos, compra de activos y demás servicios.

El acompañamiento del personal del Proyecto es constante en todos los procesos de la implementación

Figura N° 04 Proceso concursable CLAR



Fuente: Proyecto Sierra y Selva Alta

1. El CLAR en el distrito de Cutervo

El Proyecto Sierra y Selva Alta inicia sus operaciones en agosto del 2014, por un tiempo de duración de 05 años según estudio de factibilidad aprobado. Previo a la conformación del CLAR en los ámbitos distritales del Proyecto se realizaron actividades de capacitación y sensibilización a las autoridades locales, representantes de instituciones público – privadas, técnicos locales y población en general.

Asimismo, se firmaron los Convenios de cooperación interinstitucional y de mutuo acuerdo entre AGRO RURAL y las Municipales distritales para facilitar los procesos de cooperación interinstitucional, que coadyuven en la implementación del Proyecto a fin de fortalecer las capacidades locales, la sostenibilidad de sus emprendimientos y elevar la autoestima de los productores rurales en menores condiciones de desarrollo socio económico.

De acuerdo al Acta de constitución el CLAR en el distrito de Cutervo se ha constituido el 16 de abril del 2015 y estuvo conformado por el Regidor de la Municipalidad distrital de Cutervo quien ocupó el cargo de Presidente del CLAR, en representación del alcalde provincial, asimismo lo conformaron el Ex Jefe de AGRORURAL Cutervo en calidad de secretario y los demás miembros representantes de instituciones como; Agencia Agraria Cutervo de MINAGRI, SERNANP, Cuerpo de Paz, Organismo No gubernamental ESCAES y representantes de la Asociación de productores y técnicos de Cutervo APROTEC.

La gran mayoría de miembros continuaron en los años 2016 y 2017 y solamente hubo cambio en la Agencia Zonal AGRORURAL y en la Organización No gubernamental ESCAES.

2.6 Aspectos éticos

El presente estudio ilustra el resultado de la investigación con el mayor rigor científico teniendo en cuenta los hallazgos encontrados interpretando y

valorando los procesos del CLAR, así como identificar elementos que limitan o dificultan su desarrollo, manteniendo de esta manera la ética y el compromiso social de la investigación.

Asimismo, se deja constancia que la toma de información en las entrevistas se realizó de manera libre y natural, sin ninguna coacción, con la estricta imparcialidad, generando confianza para que el entrevistado exprese con toda libertad sus respuestas a las preguntas realizadas respetando la confidencialidad y anonimato correspondiente.

III. RESULTADOS

Los objetivos planteados en el presente estudio es explicar la percepción de los actores involucrados en el CLAR (Miembros del CLAR, Usuarios del PSSA, Instituciones representativas en la provincia de Cutervo) sobre los procesos del CLAR como una práctica modelo para asignación de recursos públicos a las organizaciones rurales.

Asimismo, la identificación de sus logros y dificultades cuya fuente de información primaria se recogió a través de las entrevistas realizadas a los propios actores involucrados con el propósito precisar conclusiones y realizar propuestas de recomendaciones que permitan mejorar sus procesos del mecanismo CLAR en beneficio de la población usuaria.

La fuente de información documentaria consultada en el presente estudio como: Manual Operativo del PSSA, Expediente de Factibilidad, Planes operativos, Reglamento del CLAR, Acta de sesiones del CLAR, Ficha de calificación del CLAR, Informes trimestrales, anuales y Ordenanzas Municipales fortalecieron la riqueza del estudio y fue de mucha importancia para determinar los hallazgos y resultados que se presentan.

3.1 El CLAR como mecanismo de transferencia de recursos públicos

Los proyectos financiados por el FIDA que se ejecutan en el Perú se inician a partir de 1993 con el Proyecto **“de Fortalecimiento de los Sistemas de**

Extensión en la Sierra (FEAS), con el cual se inicia un ciclo de experiencias ampliadas y enriquecidas en los tres proyectos sucesivos.

El FEAS representa el “cambio” de un sistema tradicional de asistencia técnica basada en la oferta a un sistema basado en la demanda: se transfieren fondos a las organizaciones de productores a fin de que sean ellas mismas las que contraten los servicios de técnicos privados.

Sin embargo, las transferencias de recursos financieros a estas organizaciones no fue precisamente mediante concurso CLAR sino de manera directa y recién a partir de 1997 con el Proyecto **Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS)** aun realizando transferencias directas lo realiza mediante concursos de “mapas parlantes” que es una herramienta para elaboración de mapas y planes en el que se plasman el diagnóstico del pasado, presente y la planificación del futuro deseado.

Ya en el 2000 con el **Proyecto Corredor Puno Cusco** se incorporan avances, experiencias e innovaciones como aprendizajes de los proyectos anteriores. Este Proyecto fue ejecutado por FONCODES el cual incorpora un mecanismo para transferir recursos como es la modalidad de Núcleo Ejecutor Central-NEC. Bajo esta modalidad del NEC se precisa la autonomía para implementar un Comité que se encargue de asignar recursos, iniciándose así el primer concurso CLAR con este proyecto, aunque de manera incipiente porque fue en sesiones cerradas.

En el 2005 con el **Proyecto Sierra Sur**, desarrollado en Arequipa, Cusco, Puno, Moquegua y Tacna se incorpora en el contrato de préstamo el mecanismo CLAR para la transferencia de recursos; sin embargo, aun no estando definido el procedimiento de la Sesión CLAR se procede a implementar de manera pública y se generaliza.

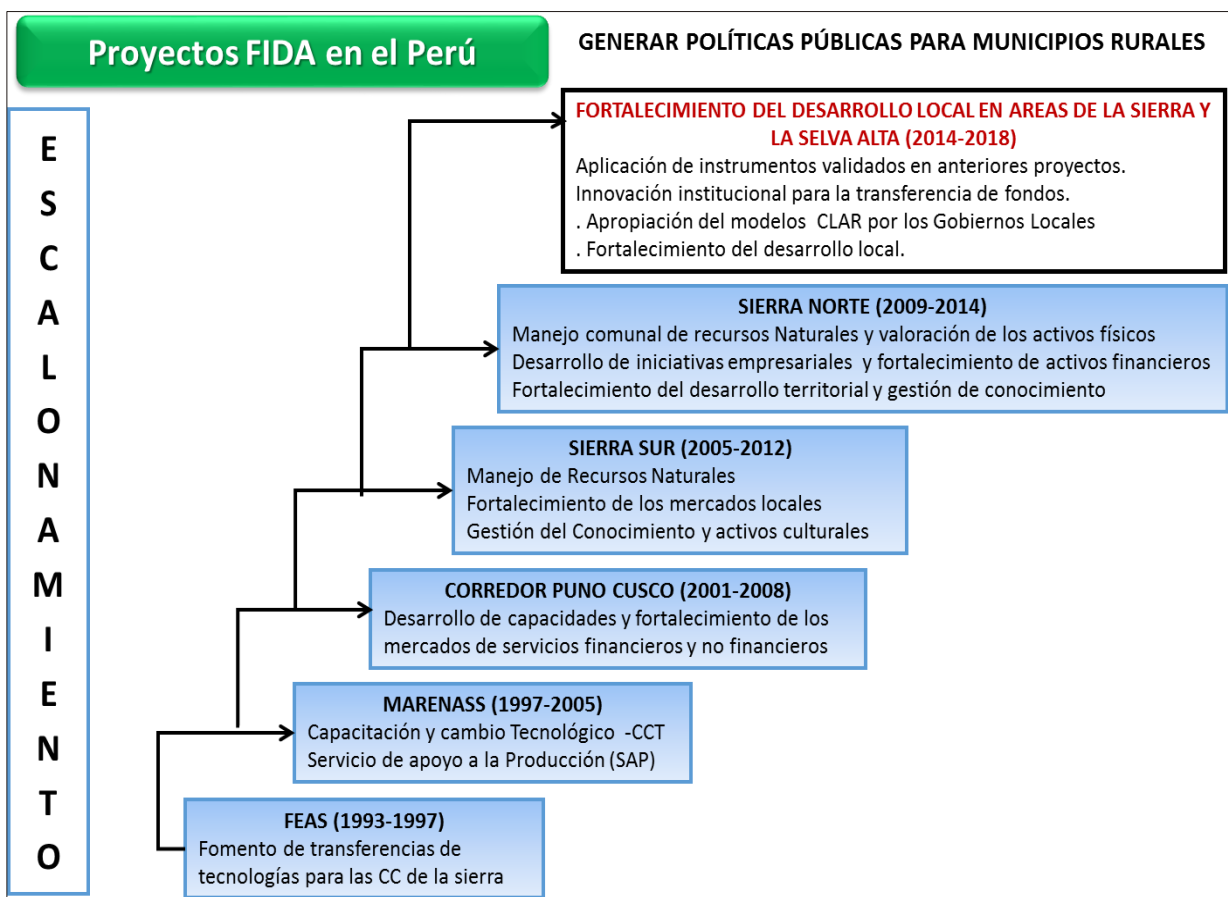
El **Proyecto Sierra Norte** que se ejecuta a partir del 2011 en Amazonas, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque; con las experiencias y aprendizajes

de los anteriores proyectos se masifican el mecanismo de transferencia de recursos mediante concursos CLAR.

El **Proyecto Sierra y Selva Alta del Perú** con intervención en la sierra de Lima (Yauyos y Huarochirí), Cajamarca, Amazonas y San Martín en el proceso de Escalonamiento de los Proyectos FIDA en el Perú aplica las innovaciones y los instrumentos validados por los anteriores proyectos destacando la metodología del CLAR.

Estas innovaciones han sido muy bien reconocidas por los gobiernos locales a través de las Ordenanzas Municipales en las cuales a la fecha 36 municipalidades distritales del ámbito del Proyecto reconocen al CLAR como un mecanismo eficiente y modelo replicable para la transferencia de recursos públicos a las organizaciones rurales.

Figura N° 05 Proceso de Escalonamiento de los proyectos FIDA en el Perú



Fuente: Proyecto: Fortalecimiento del local en áreas de la sierra y selva alta del Perú”

3.1.1 Conocimiento de los procesos del Mecanismo CLAR

Realizada la sistematización de las entrevistas a nivel de miembros CLAR, líderes usuarios y representante de Instituciones se tienen los siguientes resultados:

- Los miembros del CLAR en su totalidad indicaron conocer plenamente los procesos del mecanismo CLAR toda vez que fueron convocados oportunamente y participaron en las sesiones de capacitación a cargo del personal del Proyecto, analizaron y aprobaron los estatutos del CLAR, revisaron y validaron la ficha de calificación del concurso, así como el formato de las propuestas y el Acta de ganadores.

Resaltaron además que para los concursos del 2016 y 2017 hubo mayor disponibilidad de tiempo para la revisión previa de las propuestas concursantes mejorando la calidad de sus intervenciones en las preguntas formuladas a los concursantes.

- Los líderes usuarios de las organizaciones entrevistados manifestaron conocer por primera vez desde el 2015 la metodología del concurso CLAR aplicada por el Proyecto Sierra y Selva Alta en coordinación con la Municipalidad de Cutervo y demás representantes de las instituciones.

La mayoría coincidieron en que se enteraron de la intervención del Proyecto en Cutervo a través de los medios radiales y por consiguiente mostraron mayor interés en participar cuando asistieron a las reuniones de capacitación realizados por el personal del Proyecto, a partir de ello se reorganizaron para participar en los concursos y acceder a los recursos para el cofinanciamiento de sus emprendimientos.

Comprendieron que debían cumplir con los requisitos previos al concurso como: obtener personería jurídica, RUC activo y habido,

aporte de la contrapartida monetaria en Planes de Negocios - PDN y aporte de mano de obra en Planes de Gestión Territorial-PGT.

- El representante de instituciones públicas entrevistados como FONCODES manifestó que esta metodología del CLAR era ya conocida toda vez que esta institución viene realizando transferencias a las organizaciones bajo esta modalidad por tanto con la implementación del Concurso CLAR por el PSSA fortalece este mecanismo de transferencia de recursos a las organizaciones, considerando como una metodología apropiada para seleccionar los mejores emprendimientos.
- El regidor de la municipalidad de Cutervo destacó conocer a partir del 2015 este mecanismo de transferencia de recursos y valoró la importancia del PSSA en el desarrollo económico local de Cutervo.

3.1.2 De las características y beneficios del CLAR

- Los miembros de CLAR, líderes usuarios de las organizaciones y representantes de las instituciones público-privado entrevistados coincidieron en su mayoría que el CLAR es muy buena metodología para transferir recursos porque es público, participativo, democrático, transparente, autónomo, rápido y directo.

Ante estas características y de acuerdo a la documentación revisada se puede precisar lo siguiente:

- **EI CLAR es público**

Se destaca esta cualidad porque desde la convocatoria que se realiza a través de los medios de difusión radial que existen en la provincia es conocido por toda la sociedad civil y sobre todo porque las sesiones se realizan en la Plaza de Armas de Cutervo en el cual las organizaciones se preparan para exponer mejor sus propuestas y los miembros del CLAR realizan las preguntas

durante el proceso de evaluación y calificación de las iniciativas concursantes y los resultados se publican en el mismo día y al término del concurso se firma el Acta de ganadores.

Asimismo, se ejerce una práctica de control social porque al ser público queda abierta la posibilidad de presentarse alguna denuncia en caso de presentarse información inconsistente o falsa.

- **El CLAR como una estrategia participativa y democrático**

Revisada la documentación existente en el Proyecto y sistematizando las entrevistas se encuentran los siguientes hallazgos:

El CLAR es participativo y democrático en todos sus procesos

A nivel de las organizaciones concursantes los usuarios participan activamente desde la formulación de sus iniciativas porque se realiza de manera participativa y democrática, son ellos mismos los que identifican sus potencialidades en sus territorios y formulan sus demandas, las propuestas productivas no son externos ni impuestos por terceros.

En el proceso de la presentación de sus propuestas lo realizan de manera participativa a través de mapas parlantes, sociodramas, papelotes, etc. cada uno de sus miembros se distribuyen roles y compromisos y se preparan de la mejor manera para la exposición de sus iniciativas en el concurso.

Este proceso fortalece capacidades de liderazgo y trabajo en equipo a mujeres y jóvenes usuarios (as), generando expectativas y empoderando a las organizaciones para solicitar recursos públicos.

La conformación del CLAR incluyendo a representantes de instituciones representativas y sociedad civil, liderados por el

acalde distrital cumplen un rol importante en su participación para la toma de decisiones en la selección para que las iniciativas ganadoras accedan a recursos públicos.

Finalmente, al ser público el concurso cualquier ciudadano puede ejercer derecho pronunciarse y presentar alguna denuncia si lo hubiera.

- **El CLAR es transparente y autónomo**

La población entrevistada en sus diferentes niveles coincidió plenamente que esta metodología para transferir recursos públicos es una práctica transparente y se ejerce autonomía porque al ser público no permite que se otorguen preferencias a alguna organización concursante que no haya realizado una buena presentación de sus propuestas.

Asimismo, manifestaron la importancia que se conozca públicamente los requerimientos de bienes y servicios que demandan las organizaciones en sus propuestas y con sus respectivos presupuestos; de esta manera toda la población está informada del presupuesto que solicita la organización y en qué lo invertirán con el objetivo de fortalecer sus emprendimientos, generando así un compromiso social con la población.

- **El CLAR es rápido y directo**

De acuerdo con la revisión de las actas de las sesiones CLAR, actas de ganadores, informes trimestrales y sistematización de las entrevistas se determina que los recursos financieros que se transfieren son de manera directa desde el NEC del PSSA hacia las cuentas de las organizaciones.

Terminado el concurso CLAR en la provincia; la Agencia Zonal envía la solicitud de presupuesto para la transferencia a organizaciones ganadoras adjuntando los requisitos que se

verifican en el Sistema de Seguimiento-SISEP; inmediatamente se procede al trámite para la transferencia y en un plazo no mayor de tres días el presupuesto está en sus cuentas.

Esta modalidad es muy bien aceptada por la población desde el primer año (2015) porque son ellos los que toman decisiones en los bienes y servicios a adquirir asumiendo la responsabilidad de administrar eficientemente los recursos públicos.

3.2 Percepción del CLAR

3.3.1 Percepción del mecanismo CLAR

Analizando las entrevistas efectuadas en este acápite se tiene lo siguiente:

- Se percibe al mecanismo CLAR como una estrategia válida a utilizarse como modelo para transferir recursos públicos que cofinancien a organizaciones rurales porque reúne características de ser público, participativo, democrático, transparente, autónomo, rápido y directo.
- Esta percepción ha sido recogida en las entrevistas a nivel de miembros del CLAR, líderes de las organizaciones usuarias y representantes de las instituciones.

3.3 Logros y dificultades del CLAR

3.3.1 Logros del CLAR

Se atribuyen los logros del CLAR a lo siguiente:

- Formalización de organizaciones rurales

A nivel nacional se ha logrado sensibilizar y fortalecer capacidades a 38,315 familias organizadas en 1,526 asociaciones de productores que han permitido formalizarse y/o actualizar sus registros para acceder a recursos públicos del PSSA mediante la estrategia del CLAR

- Financiamiento de las iniciativas rurales en Planes de Gestión territorial y Planes de Negocios

En el distrito capital de Cutervo se ha logrado cofinanciar 27 iniciativas rurales atendiendo a 673 familias en los años 2015-2017.

A nivel de toda la provincia de Cutervo el Proyecto atiende a 13 distritos y en total se logró cofinanciar 168 iniciativas rurales beneficiando a 4,483 familias.

A nivel nacional a través de la metodología del CLAR se han transferido recursos a 1526 Iniciativas rurales de las cuales son 359 son Planes de Gestión Territorial y 1167 son Planes de Negocios beneficiando a un total 38,315 familias.

- Capitalización de activos

Las organizaciones usuarias del PSSA que ejecutaron recursos a través de este mecanismo lograron ejecutar física y financieramente sus emprendimientos fortaleciendo sus capacidades técnico-productivas, administrativas y de gestión, lo que ha permitido capitalizar e incrementar de manera sostenible sus activos naturales, físicos y humanos, contribuyendo a la mejora de los niveles e ingresos de las familias rurales.

- Cofinanciamiento de iniciativas rurales

Adicional al 20 % como requisito de contrapartida en Planes de Negocios; muchas organizaciones realizaron otros aportes adicionales monetarios superando el 50% de contrapartida; y en Planes de Gestión Territorial se adicionan también aportes en mano de obra y/o aportes de gobiernos locales; esto demuestra las capacidades fortalecidas en las familias usuarias en el afán de obtener mejoras sustanciales en sus emprendimientos para mejorar sus niveles de vida.

- Otro de los logros importantes atribuidos por los actores involucrados en el CLAR en las entrevistas es la confianza que se ha generado asignándose el presupuesto a las mejores propuestas, así como por la transparencia del proceso concursable.

La sociedad civil destaca la importancia de asignarles recursos directamente a las organizaciones ganadoras generándole confianza al encargarle la misión de administrar los recursos públicos de manera responsable, con cargo a la rendición transparente.

- Se han fortalecido capacidades generando cambios muy positivos en las familias ellas nos manifiestan como han aprendido y aplican las nuevas tecnologías en producción y crianzas de sus emprendimientos, ese capital humano fortalecido garantiza la sostenibilidad de sus iniciativas.

Producto de las asistencias técnicas que se han brindado en las iniciativas se han formado nuevos talentos que en muchos casos le has generado un nuevo trabajo por el cual tienen ingresos para sus familias; por ejemplo, se tiene especialistas en inseminación artificial en cerdos, especialistas en sanidad de cuyes, etc. Que brindan servicios a terceros y son requeridos.

- La alianza entre el PSSA y los gobiernos locales (a través de convenios) fue muy importante en este proceso porque ha permitido a parte de generar la demanda; su involucramiento total para la organización de los Concursos CLAR en coordinación con el personal del Proyecto en sus territorios.
- Esta modalidad del CLAR para transferir recursos está siendo reconocido por los Gobiernos locales como un mecanismo eficiente en su aplicación; tal es así que a nivel nacional se tienen

36 Ordenanzas Municipales distritales que reconocen la conformación del CLAR en su distrito y su importancia de liderar el desarrollo económico local en sus territorios.

- Es importante valorar el empoderamiento de las mujeres en aprender y administrar de manera eficiente sus emprendimientos generando muchas de ellas una fácil capacidad de ahorro y están siendo menos dependiente de sus esposos y tomando decisiones en sus negocios.

3.2.2 Dificultades del CLAR

- Una de las dificultades encontradas sólo el primer año de intervención (2015) fue que en el inicio se tuvo cierta incertidumbre y desconfianza por la población debido a que hubo experiencias negativas de anteriores proyectos que no cumplieron; pero esto fue superado por el cumplimiento del proyecto al cumplir con las transferencias de manera directa y oportuna.
- Los trámites engorrosos para la formalización de las (Registros Públicos y SUNAT) fue al inicio una limitante que dificultó a algunas organizaciones lejanas y de pocos recursos su participación en los concursos CLAR; sin embargo, en muchos casos esta situación fue superada con el acompañamiento del personal del PSSA y el apoyo de los gobiernos locales en los gastos de la formalización.
- Los escasos recursos económicos que tienen algunas municipalidades (Principalmente lejanas) dificulta la creación y/o fortalecimiento de las ODEL agregado a ello la escasa experiencia de sus funcionarios en estos temas requieren de un plan de desarrollo continuo de capacidades funcionales. Los alcaldes y regidores deben formar parte de este proceso e involucrarse.

- Por la recargada labor de algunos alcaldes no permiten dirigir y estar presente en todos los procesos concursables; por lo que se delegan funciones al teniente alcalde o gerente municipal.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados encontrados en esta investigación permiten fundamentar la teoría de la percepción de los actores involucrados (Miembros del CLAR, usuarios e instituciones representativas) que el Mecanismo CLAR es una estrategia validada y replicable para la transferencia de recursos públicos a las organizaciones usuarias.

Ante estos hallazgos realizaremos las discusiones que permitan consolidar lo obtenido a la vez de proponer futuros estudios.

En consecuencia, nos centraremos en discutir los aspectos más importantes encontrados en los resultados.

4.1 Discusión sobre el CLAR como mecanismo modelo para transferir recursos públicos

Del análisis realizado con respecto a las intervenciones de los proyectos FIDA en el Perú desde el 1993 confirmamos que se ha venido perfeccionando innovaciones de transferencia de recursos públicos a organizaciones para sus inversiones productivas.

Esta modalidad de transferir recursos mediante concursos públicos ha tenido en sus procesos una constante mejora continua llegando a ser validada en campo por los propios actores (Usuarios del proyecto, instituciones público-privadas y sociedad civil).

En relación a las entrevistas realizadas y revisión documentaria constatamos que el PSSA viene aplicando estas innovaciones y ha contribuido al proceso de escalonamiento de los Proyectos FIDA, confirmando así nuestros hallazgos de la percepción en el

reconocimiento del CLAR como una estrategia apropiada para seleccionar los mejores emprendimientos en concordancia con lo manifestado por el funcionario de FONCODES cuya institución viene realizando transferencias implementando esta metodología.

4.1.2 Adopción del CLAR como modelo

Los estudios demostraron que este mecanismo ha sido muy bien aceptado por las municipalidades ya que muchas de ellas no solo invirtieron recursos en la formalización de las organizaciones, logística para el desarrollo de los concursos y servicios e insumos para el cofinanciamiento de los emprendimientos ganadores sino que además 36 de ellas reconocieron mediante de Ordenanzas municipales al CLAR como un mecanismo replicable para transferir recursos públicos.

Este empoderamiento en crecimiento por las municipalidades nos permite manifestar que se está sustentado las bases para su adopción como modelo CLAR para transferir recursos; asimismo se debe tener en cuenta además la normatividad vigente del Reglamento de la ley de promoción y desarrollo de la agricultura familiar (ley N° 30355), donde expresamente señala, que los gobiernos locales pueden destinar hasta un diez por ciento (10%) de los recursos presupuestados para inversión para financiar proyectos productivos a favor de la agricultura familiar, los mismos que para efectos de priorización y selección de los proyectos pueden implementar los Comités Local de Asignación de Recursos CLAR siguiendo los lineamientos y directivas del Ministerio de Agricultura y riego.

Además también emplear hasta un 10% de los recursos presupuestados para los gastos destinados a proyectos productivos para financiar los PROCOMPITE local.

Ante esta situación consideramos importante que los gobiernos locales asuman como tarea el reto de adoptar e institucionalizar esta propuesta innovadora y liderar el desarrollo económico local de su territorio,

planeando un conjunto de estrategias, que generen políticas públicas para municipios rurales permitiendo impulsar, fortalecer y despegar al sector productivo.

4.1.2 Fortalecimiento y/o creación de las ODEL

Como correlato de este empoderamiento de los gobiernos locales y sus líderes resulta importante sostener que las municipalidades asuman la responsabilidad de gestionar recursos e instrumentos para fortalecer las ODEL y/o crearlas de ser necesario; respaldando así nuestras afirmaciones en los hallazgos; debiéndose a partir de ello priorizar estudios de zonificación ecológica y económica en sus territorios de tal manera que permitan formular propuestas productivas acorde a sus potencialidades, actualizando además los documentos de gestión estratégicos y operativos como son el Plan de Desarrollo Concertado y Planes operativos.

4.2 Discusión de la percepción del CLAR y beneficios

Debido a los planteamientos que nos hemos propuesto en este estudio sobre la percepción del CLAR y habiendo obtenidos los resultados que el CLAR es público, participativo, transparente, democrático, autónomo, rápido y directo; nos permite confirmar que esta herramienta empoderó a las familias organizadas en fortalecer capacidades para acceder a presupuestos de manera participativa y pública formulando sus demandas desde las perspectivas de sus potencialidades en sus territorios y sin intervención externa.

Podemos confirmar que las propuestas de los emprendimientos nacen desde adentro y tienen plena autonomía desde la formulación de sus demandas hasta la ejecución física y financiera de los mismos, son ellos los que determinan que activos deben adquirir y a quienes deben contratar sus servicios para fortalecer sus capacidades en el desarrollo de sus emprendimientos, asumiendo además el compromiso legal con el

PSSA en la eficiencia del gasto público y la transparencia en la rendición de cuentas.

Asimismo podemos respaldar la afirmación que el CLAR es transparente y democrático debido a lo evidenciado en el estudio determinándose que los concursos son públicos desde la convocatoria, exposición de sus propuestas, evaluación, calificación de las mismas y publicación los resultados terminando en la firma del acta de ganadores al término del evento.

Es muy importante enfatizar estas características porque al ser público no se permiten vicios ni favoritismo ejerciéndose una total transparencia en el proceso de asignar recursos, otorgándose a los que realmente se merecen e hicieron los esfuerzos en defender sus propuestas sustentando técnica y financieramente sus demandas.

Finalmente confirmamos que el CLAR es directo y rápido porque los recursos se transfieren de manera directa a las cuentas de las organizaciones, sin intermediarios, inmediatamente al haberse recibido en la Sede Central de la Unidad Coordinadora del Proyecto – UCP el cumplimiento de los requisitos de las organizaciones ganadoras y la opinión favorable del Responsable de Componente del PSSA en las Agencias Zonales.

4.3 Discusión de los logros y dificultades del CLAR

Indudablemente con los logros obtenidos por el PSSA, sumado a la experiencia y escalonamiento de los proyectos FIDA en el Perú y teniendo como aliados principales a los gobiernos locales; refuerzan la teoría de validar el mecanismo CLAR como una herramienta para asignar recursos; en consecuencia nos permite enfocar las siguientes discusiones:

- Habiéndose avanzado significativamente en la formalización de las organizaciones rurales que permitieron facilitar legalmente su acceso a los recursos para ejecutar sus emprendimientos, así como su

aprovechamiento de los beneficios de la asociatividad forjando el éxito de sus negocios; planteamos la necesidad de comprometer su liderazgo de los gobiernos locales para ejercer acciones de planificación, acompañamiento, monitoreo y trabajo conjunto para que estos logren su consolidación y sostenibilidad en el tiempo.

Este desafío que las municipalidades deben asumir conviene por reconocer en primer término las potencialidades existentes que se han generado en sus territorios producto de las inversiones productivas de tal manera que los nuevos funcionarios municipales y los ya existentes puedan valorar los activos incrementados por las familias usuarias y a partir de ello generar propuestas de desarrollo sostenible.

- De estudio realizado se confirma el hecho de que el primer año de intervención del Proyecto existía incertidumbre y desconfianza de la población usuaria por los antecedentes negativos de anteriores proyectos y/o programas que no cumplieron con ofrecimientos realizados en el intento desarrollar inversiones productivas.

Estas acciones generaron rechazo de las organizaciones en su participación en los procesos concursables CLAR, agregado a ello los trámites engorrosos en Registros públicos y SUNAT para la formalización y obtener el RUC correspondiente; sin embargo gracias a la alianza con los gobiernos locales y a la estrategia implementada por el PSSA en desarrollar los CLAR en función a la demanda; se pudo revertir esta situación en los próximos años; esta apreciación debe ser tomado en cuenta destacándose la importancia de las características del CLAR por ser rápido y directo, devolviendo así la confianza de la población

V. CONCLUSIONES

- a) Los actores involucrados en el mecanismo CLAR (Usuarios, miembros del CLAR y sociedad civil) perciben que esta modalidad de fondos concursables es una estrategia válida y replicable a utilizarse como modelo para transferir recursos públicos a organizaciones rurales para ejecución de sus emprendimientos porque reúne las características de ser público, participativo, democrático, transparente, autónomo, rápido y directo.
- b) El CLAR, responde a las verdaderas necesidades de las demandas de las familias organizadas para fortalecer sus emprendimientos, nace desde adentro, son ellos quienes en base al reconocimiento de su entorno físico y ambiental identifican las potencialidades en sus territorios y formulan sus propuestas técnicas y de inversión de sus iniciativas.
- c) Se realiza en espacios públicos, es participativo, democrático y la toma de decisiones se ejerce con plena autonomía; fortaleciendo el carácter transparente de la evaluación y asignación de los recursos públicos lo que genera confianza del productor hacia el apoyo que recibe por parte del Estado. El CLAR se ha convertido en toda una institución que dinamiza y convoca de manera amplia a las organizaciones para presentar y evaluar las distintas propuestas de PGT y PDN.
- e) El CLAR es directo y rápido por lo que se percibe la eficiencia de este mecanismo, no existe intermediación en la transferencia de recursos porque llega directamente de la cuenta del NEC del PSSA a la cuenta de las organizaciones usuarias; por tanto los costos operativos para transferencias son mínimos.
- f) EL CLAR fortalece las organizaciones rurales porque adquieren personería jurídica y se percibe el empoderamiento para la toma de decisiones en la adquisición de activos y servicios, son ellos quienes deciden cómo y en que utilizar los recursos transferidos. Además asumen

la responsabilidad de administrar los recursos públicos y el deber de rendirlos de una manera transparente, lo que genera un compromiso social en la ejecución eficiente de los recursos.

- g) EL CLAR fortalece el mercado privado de servicios rurales y como resultado en la implementación de mejoras tecnológicas se ha incrementado la producción, productividad y calidad de los bienes y servicios que las familias campesinas generan como consecuencia de la ejecución de sus emprendimientos, incrementado en el valor de sus activos territoriales y mejorando sus ingresos.
- h) El proceso de adopción de este mecanismo por los gobiernos locales está siendo asumida de manera creciente empoderando estas experiencias a sus autoridades municipales (Alcaldes, regidores, gerentes municipales, etc.) teniendo como avance a la fecha que 36 municipalidades del total de 85 (ámbito del Proyecto); reconocieron a través de Ordenanzas Municipales la conformación del CLAR en su distrito y destacando su importancia en el proceso de adopción para institucionalizar este mecanismo muy importante en el desarrollo económico local en sus territorios.

VI. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda a los gobiernos locales e instituciones públicas adoptar e implementar el mecanismo CLAR en sus territorios tomando en cuenta esta experiencia validada en campo y sus aprendizajes de esta estrategia para transferir recursos públicos a organizaciones rurales.
- b) Se recomienda que los gobiernos locales actualicen sus Planes de Desarrollo Concertado, que en la mayoría de casos están desfasados por la temporalidad o fueron hechos solo en gabinete siendo altamente descriptivos en cuanto al diagnóstico y muy poco operativo y estratégicos resultando inviable implementarlos como instrumentos de gestión. En la

elaboración de este Plan se debe tener en cuenta la experiencia del CLAR en la identificación de potencialidades de activos territoriales y humanos existentes en sus ámbitos en función a la zonificación económica y ecológica.

- c) Se recomienda a las municipalidades, instituciones público-privados y sociedad civil con experiencias en esta estrategia que deben generar espacios de diálogo e intercambio de experiencias destacando los factores de éxito del proceso concursable, herramientas, resultados y avances logrados en proceso de escalonamiento de los proyectos implementados a través del FIDA empoderando a los actores y otros nuevos a asumir roles y retos para su consolidación en la adopción.

- d) Se recomienda a las instituciones que programen procesos concursables y adopten el modelo CLAR para calificar propuestas de financiamiento de proyectos, incluyan en sus programaciones recursos monetarios para la inducción oportuna de los miembros CLAR y para los gastos de movilidad, alimentación y a veces alojamiento.

- e) Se recomienda a los gobiernos locales fortalecer la Oficina de Desarrollo Económico Local en donde exista y crearlas en aquellas donde no hay y realizar las coordinaciones con el Ministerio del ambiente para proponer los estudios de zonificación económica y ecológica en sus distritos; instrumento que será de mucha utilidad para realizar las propuestas de las iniciativas productivas.

IV REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, S. y Carreño, M. (2007). La formación ciudadana: una estrategia para la construcción de justicia. Rev.latinoam.cienc.soc.niñez(1) Recuperado de: http://www.umanizales.edu.co/revistacinde/vol5/formacion_ciudadana.pdf

Banco Interamericano de desarrollo (2002), Guía práctica para el gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones. Centro Canadiense de Gestión. Disponible en: <<http://www.eamericas.org/archivos/CCMD1-02esp.pdf>

Contraloría General de la República, PNUD (2014) Estudio del proceso de descentralización en el Perú desde una perspectiva del control gubernamental, 2014.

Convenio de Préstamo N° I-884-PE (2013) mediante el cual se aprueba la ejecución del proyecto “Fortalecimiento del Desarrollo Local en Áreas de la Sierra y la Selva Alta del Perú”.

Chirinos S. (2006) La descentralización, Situación y perspectivas PUCP, Lima

Equipo de Evaluadores Independientes, Cannock G. et al (2016) “Evaluación de diseño y ejecución de presupuesto de: Programa de Compensaciones para la Competitividad - AGROIDEAS (PCC-AGROIDEAS)

Escobal J. (2016) Combinando protección social con generación de oportunidades económicas”

Fondo editorial Universidad César Vallejo (2017) Referencias estilo APA, Adaptación de la norma de la American Psychological

Henríquez, N. (2005) “Experiencias participativas y brecha institucional” de la PUCP

Katayama, R (2014) “Introducción a la investigación cualitativa”, fundamentos, métodos, estrategias y técnicas.

Loaiza, J (2013) Tesis “El Comité Local de Asignación de Recursos – CLAR en la Región Arequipa, como modelo de asignación y vigilancia de los Recursos públicos”

Manual. 2003 estrategias de gobierno electrónico en los países de la región 1: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos. Washington DC
Disponible en: http://www.eamericas.org/archivos/manual_gobes.pdf

Massler B. (2012) Seminario internacional de innovaciones rurales. Experiencias del FIDA sobre escalonamiento en Perú.

MINAGRI, AGRO RURAL, PORYECTO SIERRA SUR II (2012), Comité Local de Asignación de Recursos - CLAR: Documento para el concurso “Reconocimiento a las prácticas de buen gobierno en las entidades del Ejecutivo” PCM.

MINAGRI, AGRORURAL, FIDA. (2012) Estudio de factibilidad Proyecto Fortalecimiento del Desarrollo Local en áreas de la Sierra y Selva Alta del Perú.

MINAGRI, AGRORURAL, (2013) Manual de Operación y Funciones MOP y sus anexos, del Proyecto Fortalecimiento del Desarrollo local en áreas de la sierra y Selva Alta.

Municipalidad provincial de Cutervo (201) Ordenanza Municipal N° 06-2017– MPC reconoce la conformación de los miembros del CLAR en Cutervo

Proyecto “Fortalecimiento el Desarrollo Local en áreas de la Sierra y Selva Alta del Perú” (2014) Reglamento de Organización y funciones del CLAR

Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco (2008) Estudio de sistematización “Avances del proceso de institucionalización del mecanismos CLAR en los gobiernos locales”

PNUD (2004) Informe de la democracia en América Latina

Pariona, R. (2006) Proceso de descentralización el Perú, logros y desafíos, Universidad. Nacional de Ingeniería

Rawls, J. (2001) La Justicia Como Equidad, traducido por Andrés de Francisco, Buenos Aires.

Red de municipalidades urbanas y rurales del Perú (2012) “Caja de herramientas para el desarrollo de concursos rurales inclusivos”

Tragodara, C. (2006) “Avances y perspectivas del proceso de descentralización en el Perú”, Universidad del Pacífico CIES

USAID. 2016 Programa Pro Descentralización “Informe Anual sobre el estado del proceso de descentralización”

Walzer, et al (1996) “Pluralismo, justicia e igualdad”, Fondo de cultura económica, Buenos Aires.

Normativa revisada

Ley N° 26300, (1994) Ley de Derechos de Participación y Control Ciudadanos

Ley N° 27972 (2003) Ley Orgánica de Municipalidades

Ley N° 27806, (2002) Ley de Transparencia y Acceso a la Información

Ley N° 30355, (2015) Ley de promoción y desarrollo de la agricultura familiar

Ley N° 29337, (2009), Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva – PROCOMPITE.

ANEXO 01

ENTREVISTA A MIEMBROS DEL COMITÉ LOCAL DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS – CLAR CUTERVO 2015 – 2017

Instrucciones previas a la entrevista

El entrevistador debe cordialmente presentarse indicando su nombre y agradecer al entrevistado por el tiempo dedicado a la entrevista en aproximadamente 01 hora. Se le indicará que la entrevista tiene por finalidad sistematizar la experiencia del CLAR en el distrito de Cutervo y que su opinión y aportes serán la fuente primaria del presente estudio respetándose su autoría de la fuente.

I. Datos generales

1.1 Lugar y Fecha:.....

1.2 Nombre y Apellidos:
.....

1.3 Nombre de la Institución que representa:
.....

1.4 Cargo en la Institución:.....

1.5 Cargo en el CLAR:.....

II. El CLAR.- Como mecanismos de transferencia de recursos

2.1 Qué opinión tiene del CLAR
.....
.....

2.2 ¿En cuántas sesiones CLAR (Concursos) ha participado? y en qué año?
.....

2.3 ¿Indique de qué manera Usted ha participado en el CLAR?
.....
.....

2.4 ¿Describe cuál es el procedimiento para que las organizaciones puedan acceder a recursos públicos mediante la estrategia del CLAR?

.....

2.5 ¿Desde su experiencia como miembro del CLAR indique las principales características de este mecanismo para transferir recursos?

.....

2.6 ¿Considera que mediante esta modalidad de concurso se garantiza la transparencia para asignar recursos públicos a las organizaciones? ¿Por qué?

.....

2.7 ¿Cree Usted que la estrategia de realizar sesiones públicas es una buena experiencia para asignar recursos públicos?

.....

2.8 ¿Considera Usted importante que las organizaciones participantes mencionen el presupuesto de los recursos que solicitan en sus propuestas? ¿Por qué?

.....

2.9 ¿La población de alguna manera tiene participación en la asignación de recursos públicos?

Si () No ()

.....

De qué manera?

.....

2.10 ¿Qué opina de este mecanismo de transferencia de recursos públicos?

.....

III. Logros y dificultades del CLAR

3.1 ¿Cuáles son las principales dificultades del CLAR?

.....
.....

3.2 ¿A qué causas atribuye estas dificultades?

.....
.....

3.3 ¿Comente alguna experiencia negativa del CLAR?

.....
.....

3.4 ¿Cómo podría mejorarse las dificultades presentadas en el CLAR?

.....
.....

3.5 ¿Qué aspectos considera que es el más importante en el CLAR?

.....
.....
.....

3.6 ¿Qué logros considera que se han alcanzado por el CLAR?

.....
.....

3.7 ¿A qué atribuye los logros alcanzados por el CLAR?

.....

3.8 Comente alguna experiencia positiva del CLAR

.....
.....

IV. Comparación del CLAR con otras formas de asignación de recursos

4.1 ¿Conoce otros tipos de mecanismos de transparencia de recursos públicos a las organizaciones?. Si () No ()

Si la respuesta es Sí los puede describir?, si la respuesta es No pasar a la pregunta 4.2

.....

.....
4.2 ¿Tiene algún parecido con el CLAR?

.....
.....
4.3 ¿Encuentra usted algunos aspectos importantes que pueden ser tomados en cuenta para aplicarse en el CLAR?

.....
.....

V. PERCEPCIÓN DEL CLAR COMO MODELO REPLICABLE

5.1 ¿Considera Ud. que el CLAR puede ser replicado o adoptado por otras instituciones públicas o privadas para la asignación de recursos?

Si () No ()

Si la respuesta es Sí pasar a la pregunta 5.2 y si es No pasar a la pregunta en el punto VI

5.2 ¿Porqué?.....

.....
5.3 ¿En qué tipo de instituciones se podría replicar o adoptar el CLAR?

.....
.....
5.4 ¿Cómo debería realizarse este proceso?

ANEXO 02

ENTREVISTA A LÍDERES DE ORGANIZACIONES RURALES QUE PARTICIPARON EN CONCURSOS CLAR CUTERVO 2015 – 2017

Instrucciones previas a la entrevista

El entrevistador debe cordialmente presentarse indicando su nombre y agradecer al entrevistado por el tiempo dedicado a la entrevista en aproximadamente 01 hora. Se le indicará que la entrevista tiene por finalidad sistematizar la experiencia del CLAR en el distrito de Cutervo y que su opinión y aportes serán la fuente primaria del presente estudio respetándose su autoría de la fuente.

I. Datos generales

1.1 Lugar y Fecha:.....

1.2 Nombre y Apellidos:

.....

1.3 Cargo:.....

1.4 Organización:.....

.....

II. El CLAR.- Como mecanismo de transferencia de recursos

2.1 Qué opinión tiene del CLAR

.....

.....

2.2 ¿De qué manera su organización tuvo conocimiento de los procesos concursables a través del CLAR en su distrito?

.....

2.3 ¿Cree que el concurso en que participó fue transparente y democrático?

Si () No ()

2.4 ¿Porqué?.....

.....

2.5 En su opinión, ¿Ha sido justa la función del equipo que conforma el CLAR?

.....
2.6 ¿Cuáles son los principales beneficios que podría atribuir a los procesos concursables del CLAR?

.....
.....

2.7 ¿Considera que el jurado que conforma el CLAR se ha comportado con autonomía e independencia y sin imposiciones de otras instituciones?

Si () No ()

2.8 ¿Porqué?.....

2.9 ¿Considera que mediante esta modalidad de concurso tienen participación directa e independiente en la formulación y ejecución sobre sus emprendimientos?

Si () No ()

¿Porqué?.....

.....

2.10 ¿Cree Usted que la estrategia de realizar concursos públicos es una buena modalidad del PSSA para asignar recursos públicos?

.....

.....

2.11 ¿Considera importante que las organizaciones participantes elaboren sus planes o iniciativas indicando el presupuesto de los recursos que solicitan en sus propuestas?. ¿Por qué?

.....

.....

2.12 ¿Esta forma de transferir recursos del Estado directamente a las organizaciones rurales le parece una decisión adecuada?

Si () No ()

2.13 ¿Porqué?.....

.....

2.14 ¿Cree que la población ha tenido participación dinámica en la elaboración del presupuesto que su organización ha solicitado?

Si () No ()

Si la respuesta es Sí, pasar a la pregunta 2.15, si la respuesta es No pasar a la pregunta 2.16

.....

2.15 ¿De qué manera?

.....
.....

2.16 ¿Cree usted que los recursos transferidos están siendo correctamente utilizados por la organización de acuerdo al plan presentado en el concurso CLAR?

.....
.....

III. Logros y dificultades del CLAR

3.1 ¿Cuál cree Usted que son las principales dificultades del CLAR?

.....
.....

3.2 ¿A qué causas atribuye estas dificultades?

.....
.....

3.3 ¿Me podría comentar alguna experiencia negativa del CLAR?

.....
.....

3.4 ¿Cómo podría mejorarse las dificultades presentadas en el CLAR?

.....
.....

3.5 ¿Qué aspectos considera que es el más importante en el CLAR?

.....
.....

3.6 ¿Qué logros considera que se han alcanzado por el CLAR?

.....
.....
3.7 ¿A qué atribuye los logros alcanzados por el CLAR?

.....
.....
3.8 Me podría comentar alguna experiencia positiva del CLAR?

IV. Comparación del CLAR con otras formas de asignación de recursos

4.1 ¿Conoce otros tipos de mecanismos de transparencia de recursos públicos a las organizaciones? Si () No ()

Si la respuesta es Sí los puede describir? si la respuesta es No pasar a la pregunta 4.2

.....
.....
4.2 ¿Tiene algún parecido con el concurso CLAR?

.....
.....
4.3 ¿Considera importante el aporte de la contrapartida por la organización como uno de los requisitos para acceder a los recursos públicos?

Si () No () ¿Por qué?

.....
.....
4.4 ¿Encuentra usted algunos aspectos importantes que pueden ser tomados en cuenta para aplicarse en el CLAR?

V. PERCEPCIÓN DEL CLAR COMO MODELO REPLICABLE

5.1 ¿Considera Ud. que el CLAR puede ser replicado o adoptado por otras instituciones públicas o privadas para la asignación de recursos?

Si () No ()

Si la respuesta es Sí pasar a la pregunta 5.2 y si es No pasar a la pregunta en el punto VI

5.2 ¿Porqué?.....

5.3 ¿En qué tipo de instituciones se podría replicar o adoptar el CLAR?
.....

5.4 ¿Cómo debería realizarse este proceso?
.....
.....

VI APRENDIZAJES

6.1 ¿Cuáles son los aprendizajes más importantes que le dejó el concurso CLAR?
.....
.....

6.2 Si Usted tuviera la oportunidad de participar en otros programas y/o proyectos concursables:

1. ¿Qué actividades recomendarían que se hagan de la misma manera como se hicieron en el concurso CLAR? ¿Por qué?
.....
.....

2. ¿Qué actividades recomendarían que se hagan de manera diferente? ¿Por qué?
.....
.....

ANEXO 03
ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE
INSTITUCIONES PÚBLICAS EN CUTERVO

Instrucciones previas a la entrevista

El entrevistador debe cordialmente presentarse indicando su nombre y agradecer al entrevistado por el tiempo dedicado a la entrevista en aproximadamente 01 hora
Se le indicará que la entrevista tiene por finalidad sistematizar la experiencia del CLAR en el distrito de Cutervo y que su opinión y aportes serán la fuente primaria del presente estudio respetándose su autoría de la fuente.

VI. Datos generales

- 1.6 Lugar y Fecha:.....
- 1.7 Nombre y Apellidos:
.....
- 1.8 Nombre de la Institución que representa:
.....
- 1.9 Cargo en la Institución:.....

VII. El CLAR y las diferentes modalidades de acceso a financiamiento de iniciativas rurales en Cutervo

7.1 Qué opinión tiene del CLAR
.....
.....
.....

7.2 Considera Usted importante que las organizaciones rurales participen en concursos públicos para acceder al financiamiento de sus iniciativas rurales?
Si () No ()

¿Porque?:
.....
.....
.....

7.3 ¿Desde su experiencia considera que mediante la modalidad de concurso se garantiza la transparencia para asignar recursos públicos a las organizaciones?

¿Por qué?

.....
.....
.....

7.4 ¿Cree Usted que la estrategia de realizar sesiones públicas es una buena experiencia para asignar recursos públicos?

.....
.....

7.5 ¿Considera importante que las organizaciones participantes mencionen el presupuesto de los recursos que solicitan en sus propuestas?

¿Por qué?

.....
.....

7.6 ¿La población de alguna manera tiene participación en la asignación de recursos públicos?

Si ()

No ()

.....
.....

De qué manera?

.....
.....
.....

7.7 ¿Conoce otros mecanismos en el cual las organizaciones puedan acceder a recursos públicos de manera directa?

Si ()

No ()

¿Cuál?

.....

.....
7.8 ¿Describe cuál es el procedimiento de su institución al que representa para que las organizaciones rurales puedan solicitar recursos para el financiamiento de sus proyectos?
.....
.....
.....

VIII. Logros y dificultades del CLAR

8.1 ¿Cuáles son las principales dificultades del CLAR?

.....
.....

8.2 ¿A qué causas atribuye estas dificultades?

.....
.....

8.3 ¿Comente alguna experiencia negativa del CLAR?

.....
.....

8.4 ¿Cómo podría mejorarse las dificultades presentadas en el CLAR?

.....
.....

8.5 ¿Qué aspectos considera que es el más importante en el CLAR?

.....
.....

8.6 ¿Qué logros considera que se han alcanzado por el CLAR?

.....
.....

8.7 ¿A qué atribuye los logros alcanzados por el CLAR?

.....

8.8 Comente alguna experiencia positiva del CLAR

.....
.....

IX. Comparación del CLAR con otras formas de asignación de recursos

9.1 ¿Conoce otros tipos de mecanismos de transparencia de recursos públicos a las organizaciones? Si () No ()

Si la respuesta es Sí los puede describir?, si la respuesta es No pasar a la pregunta 4.2

.....
.....

9.2 ¿Tiene algún parecido con el CLAR?

.....
.....

9.3 ¿Encuentra usted algunos aspectos importantes que pueden ser tomados en cuenta para aplicarse en el CLAR?

.....
.....

X. PERCEPCIÓN DEL CLAR COMO MODELO REPLICABLE

10.1 ¿Considera Ud. que el CLAR puede ser replicado o adoptado por otras instituciones públicas o privadas para la asignación de recursos?

Si () No ()

Si la respuesta es Sí pasar a la pregunta 5.2 y si es No concluir la entrevista

10.2 ¿Porqué?.....

.....

10.3 ¿En qué tipo de instituciones se podría replicar o adoptar el CLAR?

.....
.....

10.4 ¿Cómo debería realizarse este proceso?

.....
.....