

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**FORTALECIENDO CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO  
TERRITORIAL EN EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DIRECTA DE  
LA COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA, 2015-2019**

**Para optar el Título Profesional de:  
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA**

**Presentado por el Bachiller:  
RONAL ARMANDO BECERRA CASTRO**

**Asesor:  
M.Cs. PEDRO ALCIDES YAÑEZ ALVARADO**

**Cajamarca – Perú  
2024**

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. **Datos del Autor:**

Nombres y Apellidos: Ronal Armando Becerra Castro

DNI: 40609773

Escuela Profesional/Unidad UNC: Escuela Profesional de Sociología

2. **Asesor:** M.Cs. Pedro Alcides Yañes Alvarado

Facultad/Unidad UNC: Facultad de Ciencias Sociales

3. **Grado Académico o Título Profesional**

☐ Bachiller

☒ Título profesional

☐ Segunda especialidad

☐ Maestro

☐ Doctor

4. **Tipo de Investigación:**

☐ Tesis

☐ Trabajo de investigación

☒ Trabajo de suficiencia profesional

☐ Trabajo académico

5. **Título del Trabajo de Investigación:** Fortaleciendo capacidades para el desarrollo territorial en el ámbito de intervención directa de la Compañía Minera Antamina 2015-2019

6. **Fecha de evaluación:** 26/08/2025

7. **Software antiplagio:** ☒ TURNITIN ☐ URKUND (ORIGINAL) (\*)

8. **Porcentaje de Informe de Similitud:** 04%

9. **Código Documento:** 3117:487002828

10. **Resultado de la Evaluación de Similitud:**

☒ APROBADO ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 27/08/2025

Firma y/o Sello  
Emisor Constancia



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto  
Directora de la Unidad de Investigación  
DNI: 26676451

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

**DEDICATORIA**

A la vida quien me ha brindado muchas amistades, vivencias y oportunidades para aportar con un granito de arena en el desarrollo de nuestro país.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi sincero agradecimiento a los catedráticos de mi alma mater, la Universidad Nacional de Cajamarca, por haberme brindado una sólida formación teórica.

Asimismo, agradezco a la empresa Promcad INICAM por brindarme la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	viii
<b>CAPÍTULO I PROYECTO DE INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL</b>	<b>15</b>
1.1. Tema Objeto del Informe .....	15
1.2. Relevancia del Tema Objeto del Informe.....	15
1.3. Antecedentes de la Experiencia Profesional .....	15
1.4. Contexto del Desarrollo de la Experiencia .....	18
1.4.1. Contexto Social .....	18
1.4.2. Contexto Económico .....	23
1.4.3. Contexto Institucional .....	26
1.5. Objetivos.....	30
1.5.1. Objetivo General.....	30
1.5.2. Objetivos Específicos .....	31
1.6. Bases Teóricas .....	31
1.6.1. Modelo en Espiral de Conocimiento .....	31
1.6.2. La Teoría de la Acción Social .....	32
1.7. Metodología .....	33
1.7.1. Definición del Tema o Experiencia .....	33
1.7.2. Búsqueda de la Información .....	33
1.7.3. Organización de la Información.....	34
1.7.4. Análisis de la Información .....	34
1.8. Cronograma .....	35
1.9. Presupuesto.....	37
<b>CAPITULO II: RESULTADOS DEL INFORME DE SUFICIENCIA</b>	
<b>PROFESIONAL .....</b>	<b>38</b>
2.1. Información del Proyecto FOGEL .....	38
2.1.1. Datos Generales.....	38
2.1.2. Objetivos.....	38
2.1.3. Organigrama y Funciones del Equipo FOGEL .....	39
2.1.4. Ámbito de Intervención del Proyecto FOGEL.....	40
2.1.5. Líneas de Trabajo y Actividades del Proyecto FOGEL.....	41

2.1.6.	Metas del Proyecto FOGEL.....	42
2.2.	Gestión del Conocimiento en el proyecto FOGEL.....	43
2.2.1.	Actividades de Monitoreo.....	44
2.2.2.	Modelo de Espiral del Conocimiento del Proyecto FOGEL .....	47
2.3.	Esquema Conceptual de la Acción Social.....	50
2.3.1.	En el Componente de la Gestión Municipal.....	50
2.3.2.	En el Componente de Institucionalidad .....	53
2.3.3.	En el Componente de Participación Ciudadana .....	54
2.4.	Lecciones Aprendidas .....	58
2.4.1.	Desde la Experiencia de Gestión del Conocimiento .....	58
2.4.2.	Desde la Experiencia de los Componentes del Proyecto .....	58
CONCLUSIONES.....		61
SUGERENCIAS PARA EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DIRECTA .....		63
SUGERENCIAS PARA LA ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA .....		64
REFERENCIA .....		65

## RESUMEN

La gestión de inversiones en municipalidades es clave para mejorar las condiciones de vida, especialmente en áreas con recursos derivados de la minería formal. El Proyecto FOGEL, financiado por el sector privado y con el fin de aportar a dicho propósito, ha buscado fortalecer las capacidades en gestión Municipal, Institucionalidad y Participación Ciudadana los distritos de la zona de influencia de Antamina (2015-2019). El informe tiene como objetivo general sistematizar la experiencia profesional en el proceso de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo territorial del ámbito de intervención directa de la Compañía Minera Antamina- Periodo 2015 – 2019, para ello se revisaron documentos del proyecto FOGEL como Memoria Descriptiva, Planes Operativos, Informes Trimestrales e Informes Anuales, y los datos y la información obtenida se organizaron teniendo en cuenta su cronología, los temas tratados y su relación con el Modelo en Espiral de Conocimiento y el Esquema Conceptual de la Acción Social. Se concluye que los territorios con escasos recursos para inversiones presentan mejores condiciones para el éxito del modelo sistémico propuesto por el proyecto FOGEL que consiste en posicionar la agenda de desarrollo local como eje sobre el que se definen los roles/funciones de los actores: empresa privada, gobiernos subnacionales, gobierno nacional, comunidad campesina y organizaciones sociales. En el caso de los territorios con considerables recursos para inversiones los actores se disgregan y las redes de parentesco fortalecen su acción social con arreglo a fines.

***Palabras Clave:*** Minería Formal, Fortalecimiento de capacidades de gestión de gobiernos locales.

## ABSTRACT

Investment management in municipalities is key to improving living conditions, especially in areas with resources derived from formal mining. The private sector-funded FOGEL Project, which contributes to this goal, has sought to strengthen capacities in municipal management, institutionality, and citizen participation in the districts within Antamina's area of influence (2015-2019). The report's general objective is to systematize professional experience in the capacity-building process for territorial development within the direct intervention area of the Antamina Mining Company - 2015-2019 period. To this end, FOGEL project documents such as the Descriptive Report, Operating Plans, Quarterly Reports, and Annual Reports were reviewed. The data and information obtained were organized based on their chronology, the topics covered, and their relationship with the Knowledge Spiral Model and the Conceptual Framework for Social Action.

It is concluded that territories with limited resources for investment offer better conditions for the success of the systemic model proposed by the FOGEL project, which consists of positioning the local development agenda as the axis around which the roles and functions of the actors are defined: private enterprise, subnational governments, the national government, rural communities, and social organizations. In the case of territories with considerable resources for investment, the actors are dispersed, and kinship networks strengthen their social action based on goals.

**Keywords:** Formal Mining, Strengthening the management capacities of local governments.



## INTRODUCCIÓN

La gestión de inversiones en las municipalidades constituye un tema de gran relevancia, tanto para los ciudadanos como para las autoridades locales, especialmente en territorios donde los recursos provenientes de la actividad minera formal representan una fuente significativa de ingresos. Este asunto adquiere una mayor importancia en aquellas municipalidades que, año tras año, reciben grandes sumas de dinero como parte del canon minero. Estos fondos, que son transferidos a las municipalidades, están destinados prioritariamente a la ejecución de proyectos de desarrollo local y están regulados por la Ley N° 27505 – Ley General de Canon y sus modificatorias.

Las intervenciones de apoyo a las municipalidades que reciben grandes recursos derivados del canon, en particular el canon minero, han sido frecuentes. Un ejemplo destacado de estas intervenciones es el Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Local (FOGEL), financiado por el sector privado, cuyo objetivo principal es fortalecer las capacidades de gestión en las inversiones de las municipalidades distritales situadas en el ámbito de influencia operativa de la Compañía Minera Antamina. Este proyecto se desarrolló entre octubre de 2015 y septiembre de 2019. La relevancia de este tema es doble: en el plano práctico, resulta crucial seguir promoviendo que las autoridades municipales y regionales utilicen los recursos transferidos de manera eficaz y eficiente; en el plano académico, brinda una oportunidad para validar y generar nuevos conocimientos, particularmente en el campo de la Sociología, desde la Escuela Profesional de Sociología.

El trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal sistematizar la experiencia profesional adquirida durante el proceso de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo territorial en el ámbito de intervención directa de la Compañía Minera Antamina durante el periodo 2015-2019. Entre los objetivos específicos del informe se

incluyen: (1) analizar la experiencia en la gestión del conocimiento del proyecto FOGEL, y (2) valorar la experiencia del proceso de fortalecimiento de capacidades de los gobiernos locales involucrados.

La presentación del informe se organiza en dos capítulos. En el primer capítulo, se presenta una descripción detallada del proyecto de informe de suficiencia profesional, abarcando el tema de estudio, su relevancia, el contexto en el que se desarrolla, los objetivos del informe, la base teórica que lo sustenta y la metodología empleada. En el segundo capítulo, se aborda la experiencia profesional relacionada con el proyecto, analizada desde la gestión del conocimiento y el esquema conceptual de la Acción Social. Finalmente, se presentan las lecciones aprendidas, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado

.

## **CAPÍTULO I**

### **PROYECTO DE INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

#### **1.1. Tema Objeto del Informe**

El tema del Trabajo de Suficiencia Profesional que se desarrolla es la sistematización de la experiencia profesional en el proceso del fortalecimiento de las capacidades de gestión en inversiones de las municipalidades distritales del ámbito de intervención directa de la Compañía Minera Antamina, a través del Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión del Desarrollo Local – FOGEL.

#### **1.2. Relevancia del Tema Objeto del Informe**

El tema es relevante tanto en el ámbito práctico como académico. En lo práctico, porque se necesita incidir en las autoridades subnacionales para que hagan un uso eficaz y eficiente de los recursos que se transfieren por concepto de Canon Minero a los gobiernos subnacionales producto de la actividad minera en nuestro país. En lo académico, porque nos permite validar y generar nuevos conocimientos desde la experiencia profesional del sociólogo formado en la Facultad de Sociología de la Universidad Nacional de Cajamarca.

#### **1.3. Antecedentes de la Experiencia Profesional**

La experiencia profesional en el Proyecto FOGEL se desarrolló en el periodo octubre 2015 a setiembre 2019 en cinco Unidades de Gestión Territorial-UGT<sup>1</sup>, división geográfica que agrupan a seis provincias y 20 distritos del Ámbito de Intervención del proyecto minero, que se muestra en la Tabla 1.

---

<sup>1</sup> La UGT Mina se ubica alrededor del yacimiento minero. Los distritos de las UGT San Marcos son los que más se benefician del Canon Minero. En los distritos de la UGT Huallanca y Valle Fortaleza pasa el mineroducto y en la UGT Huarney queda el puerto desde donde los minerales salen del Perú.

Tabla 1

*Ámbito de Intervención del Proyecto Minero*

Unidad de Gestión Territorial	Distritos agrupados según Departamento y Provincia					
	Áncash				Lima	Huánuco
	Huari	Bolognesi	Recuay	Huarmey	Barranca	Huamalíes
<b>Mina</b>	San Pedro de Chaná	-	-	-	-	Llata Puños
<b>San Marcos</b>	Chavín de Huántar San Marcos Huachis	-	-	-	-	-
<b>Huallanca</b>	-	Huallanca Aquia	Catac	-	-	-
<b>Valle Fortaleza</b>	-	Chiquian Cajacay Antonio Raymondi Colquioc Huayllacayan	Pampas Chico Marca Llacllín Pararín	-	Paramonga	-
<b>Huarmey</b>	-	-	-	Huarmey	-	-

*Nota.* La tabla muestra los distritos, su provincia y departamento agrupados según las Unidades de Gestión Territorial del ámbito de intervención del Proyecto Minero al 2019.

El ámbito de intervención del Proyecto FOGEL fue en 15 distritos, que pertenecen a las provincias de Huari, Bolognesi, Recuay y Huarmey, en Ancash y la provincia de Huamalíes en Huánuco, como se señala en la Tabla 2.

Tabla 2

*Ámbito de Intervención del Proyecto FOGEL*

Unidad de Gestión Territorial	Distritos agrupados según Departamento y Provincia				
	Áncash				Huánuco
	Huari	Bolognesi	Recuay	Huarmey	Huamalíes
<b>Mina</b>	San Pedro de Chaná	-	-	-	Llata Puños
<b>San Marcos</b>	Chavín de Huántar San Marcos Huachis	-	-	-	-
<b>Huallanca</b>	-	Huallanca Aquia	Catac	-	-
<b>Valle Fortaleza</b>	-	Chiquián Cajacay Antonio Raymondi Colquioc	Pampas Chico	-	-
<b>Huarmey</b>	-	-	-	Huarmey	-

*Nota.* La tabla muestra los distritos y sus provincia del departamento de Áncash, agrupados según las Unidades de Gestión Territorial del ámbito de intervención del Proyecto Minero al 2019.

El proyecto FOGEL tuvo como objetivo general fortalecer los procesos de desarrollo local de 19 distritos del ámbito de intervención directa del proyecto minero, para lo cual se planteó tres objetivos específicos según el siguiente orden de prioridad:

1. Fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos locales para la planificación y gestión del desarrollo local.
2. Promover y fortalecer la institucionalidad local, a partir de los espacios de diálogo y desarrollo y mecanismos de participación.
3. Fortalecer las capacidades de las organizaciones locales de base, para que se empoderen como actores protagónicos del desarrollo del territorio, con capacidad de representación y propuesta.

Cada objetivo específico corresponde a los componentes del proyecto FOGEL que son: Gestión Municipal, Institucionalidad y Participación Ciudadana. A su vez, cada componente tiene sus líneas de trabajo y por cada una de ellas sus actividades, como se describen en las Tablas 3, 4 y 5.

**Tabla 3**

***Líneas de Trabajo y Actividades del Componente Gestión Municipal***

<b>Líneas de Trabajo</b>	<b>Actividades</b>
Fortalecimiento de capacidades de planificación y programación municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación y actualización del plan de desarrollo concertado.</li> <li>• Formulación y actualización de los instrumentos de planificación municipal.</li> <li>• Desarrollo de capacidades a funcionarios municipales en liderazgo, políticas públicas y desarrollo territorial</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de promoción de la participación local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento de la organización del presupuesto participativo anual con enfoque multianual</li> <li>• Formulación y/o acompañamiento en la implementación de los instrumentos de rendición de cuentas.</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de capacidades en el manejo de sistemas administrativos.</li> <li>• Acompañamiento en el proceso de organización municipal.</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de gestión de inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento a los gobiernos locales en asociatividad municipal y/o articulación a los espacios e instituciones regionales y nacional.</li> <li>• Asesoramiento en la formulación de estudios de pre-inversión y estudios definitivos.</li> <li>• Fortalecimiento al comité local de inversiones.</li> <li>• Preparación y seguimiento a estudios para aplicación a fondos del gobierno nacional.</li> </ul>

*Nota.* Información obtenida del Marco Lógico del Proyecto FOGEL, 2015.

**Tabla 4*****Líneas de Trabajo y Actividades del Componente Institucionalidad***

<b>Líneas de Trabajo</b>	<b>Actividades</b>
Fortalecimiento de espacios de desarrollo local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento a la definición de la agenda de prioridades de un territorio.</li> <li>• Conformación y acompañamiento a la funcionalidad del espacio de concertación.</li> <li>• Articulación de comunidades campesinas y OSB a los espacios de desarrollo local.</li> </ul>
Generación de un sistema de vigilancia del desarrollo local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y organización de la de medición de un sistema de indicadores de desarrollo local.</li> <li>• Estructuración de una plataforma GIS para el manejo de información y reportes del desarrollo local.</li> </ul>

*Nota.* Información obtenida del Marco Lógico del Proyecto FOGEL, 2015.

**Tabla 5*****Líneas de Trabajo y Actividades del Componente Participación Ciudadana***

<b>Líneas de Trabajo</b>	<b>Actividades</b>
Fortalecimiento de capacidades de planificación de las OSB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación, revisión o actualización de planes comunales y organizacionales con los respectivos planes operativos.</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de participación efectiva en las decisiones del territorio de las OSB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de las OSB y Comunidades Campesinas para una adecuada participación en los presupuestos participativos</li> <li>• Preparación a las OSB y Comunidades Campesinas en los procesos de rendición de cuentas internos.</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de ciudadanía en las OSB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación a las OSB y Comunidades Campesinas en las acciones de vigilancia ciudadana.</li> </ul>
Promoción del desarrollo humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de capacidades individuales de liderazgo y toma de decisiones.</li> </ul>

*Nota.* Información obtenida del Marco Lógico del Proyecto FOGEL, 2015.

**1.4. Contexto del Desarrollo de la Experiencia*****1.4.1. Contexto Social***

La población total de los 19 distritos del ámbito de intervención directa del proyecto FOGEL es 102,193 habitantes. Siendo los distritos de Huarney (Capital de la provincia de Huarney), Llata (Capital de la provincia de Huamalíes), Huallanca, San Marcos y Chavín de Huantar quienes concentran el 66% de la población.

En cuanto a la ruralidad en los distritos, en Chiquian (capital de la provincia de Bolognesi) y Huarney, es menor al 16%. En Marca, Catac, Huallanca, Aquia, Colquioc,

Llacllín y Pampas Chico, está entre el 40% y 50%. Y en los otros 10 distritos, es superior al 60%, como se puede ver en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Población 2007 del Ámbito de Intervención Directa del Proyecto FOGEL, por tipo de área.*

N°	Distrito	UGT	Población del Ámbito de Intervención del Proyecto FOGEL			% de Ruralidad
			Total	Urbano	Rural	
1	Llata	Mina	14,873	5,418	9,455	64%
2	Puños	Mina	4,727	1,127	3,600	76%
3	San Pedro de Chaná	Mina	2,668	964	1,704	64%
4	Huachis	San Marcos	3,758	1,276	2,482	66%
5	San Marcos	San Marcos	13,607	3,743	9,864	72%
6	Chavin de Huantar	San Marcos	9,088	2,104	6,984	77%
7	Aquia	Huallanca	2,860	1,480	1,380	48%
8	Catac	Huallanca	4,036	2,405	1,631	40%
9	Huallanca	Huallanca	8,249	4,829	3,420	41%
10	Pampas Chico	Valle Fortaleza	1,618	824	794	49%
11	Marca	Valle Fortaleza	1,054	635	419	40%
12	Llacllín	Valle Fortaleza	1,418	723	695	49%
13	Pararín	Valle Fortaleza	1,251	366	885	71%
14	Chiquian	Valle Fortaleza	4,087	3718	369	9%
15	Cajacay	Valle Fortaleza	1,686	636	1,050	62%
16	Antonio Raymondi	Valle Fortaleza	1,193	332	861	72%
17	Colquioc	Valle Fortaleza	3,078	1,582	1,496	49%
18	Huayllacayan	Valle Fortaleza	1,276	258	1,018	80%
19	Huarmey	Huarmey	21,666	18,361	3,305	15%
<b>Total</b>			<b>102,193</b>	<b>50,781</b>	<b>51,412</b>	<b>55%</b>

*Nota.* Los datos son del Censo de Población y Vivienda 2007 y fueron presentados como parte de la línea de base del proyecto FOGEL.

Con respecto a la incidencia de pobreza, en el ámbito de intervención del proyecto FOGEL, es del 59.3%. Siendo los distritos de Huarmey y Marca quienes presentan los valores más bajos, 24.3% y 38.4%, respectivamente. En los distritos de Colquioc, Cajacay,

Chiquian, Catac, Antonio Raymondi, Pampas Chico y Aquia, la incidencia de pobreza total está en el rango del 40% a 59%. Y en los otros 10 distritos, el valor es superior al 60%.

En cuanto a la incidencia de la pobreza extrema en el ámbito de intervención del proyecto FOGEL, es del 27.9%. Siendo los distritos de Huarmey y Colquioc quienes presentan los valores más bajos, 2.4% y 7.8%, respectivamente. En los distritos de Marca, Chiquian, Catac, Cajacay, Antonio Raymondi, Pampas Chico y Huallanca está en el rango del 10% y 24%. Y en los otros 10 distritos, el valor es superior al 28%.

Por último, de acuerdo con los indicadores del Índice de Desarrollo Humano del año 2012, en el ámbito de intervención del proyecto FOGEL, la esperanza de vida al nacer es de 71 años, la proporción de la población de 18 años con educación secundaria completa es del 47.8% y la cantidad de años que la población, de 25 años a más, ha dedicado a educarse es de 7 años, como se evidencia en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Indicadores de Pobreza y del IDH para el Ámbito de Intervención del Proyecto FOGEL*

Distrito	UGT	Mapa Pobreza 2007		IDH 2012		
		Incidencia de pobreza Total	Incidencia de pobreza extrema	Esperanza de vida al nacer (Años)	Población (18 años) con Educación secundaria completa	Años de educación (Población 25 y más años)
Llata	Mina	75.3%	34.2%	70	31.0	6
Puños	Mina	89.1%	52.7%	77	15.4	4
San Pedro de Chaná	Mina	79.4%	51.9%	73	29.8	6
Huachis	San Marcos	80.5%	54.4%	75	42.0	5
San Marcos	San Marcos	64.5%	32.6%	74	34.0	8
Chavin de Huantar	San Marcos	79.1%	51.4%	74	26.0	5
Aquia	Huallanca	58.1%	28.2%	70	47.7	6
Catac	Huallanca	46.9%	13.6%	69	47.6	8
Huallanca	Huallanca	60.4%	23.9%	68	36.1	7
Pampas Chico	Valle Fortaleza	54.4%	22.8%	70	81.6	8
Marca	Valle Fortaleza	38.4%	10.2%	67	66.7	7



Distrito	UGT	Mapa Pobreza 2007			IDH 2012	
		<b>Incidencia de pobreza Total</b>	<b>Incidencia de pobreza extrema</b>	<i>Esperanza de vida al nacer (Años)</i>	<i>Población (18 años) con Educación secundaria completa</i>	<i>Años de educación (Población 25 y más años)</i>
Llacllín	Valle Fortaleza	67.9%	33.3%	67	63.6	8
Pararín	Valle Fortaleza	66.0%	33.3%	66	56.3	7
Chiquian	Valle Fortaleza	45.4%	11.6%	70	56.1	9
Cajacay	Valle Fortaleza	45.0%	15.8%	68	37.6	7
Antonio Raymondi	Valle Fortaleza	47.1%	19.2%	74	75.0	6
Colquioc	Valle Fortaleza	40.7%	7.8%	69	48.3	8
Huayllacayan	Valle Fortaleza	64.9%	30.1%	74	44.5	5
Huarmey	Huarmey	24.3%	2.4%	78	68.8	10
<b>Total</b>		<b>59.3%</b>	<b>27.9%</b>	<b>71</b>	<b>47.8</b>	<b>7</b>

*Nota.* Los datos son del Mapa de Pobreza 2007 y del IDH 2012, que fueron presentados como parte de la línea de base del proyecto FOGEL.

Referente a las organizaciones sociales, en los distritos de la UGT San Marcos, Huallanca y Huarmey se identificaron variedad de organizaciones con agendas de trabajo y/o planes y con la consigna de obtener recursos directamente de la empresa minera y/o la municipalidad, que cuentan con canon minero, para implementar sus agendas y/o planes.

En los distrito de la UGT Mina se identificaron pocas organizaciones, siendo las más resaltantes las APAFA y los Agentes Comunitarios que por norma, el sector debe de crear.

Y en los distritos de la UGT de Valle Fortaleza, las organizaciones son principalmente de productores, como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

*Caracterización de las organizaciones identificadas en los distritos según la Unidad de Gestión Territorial*

Unidad de Gestión Territorial	Distrito	Caracterización de la organización
Mina	Llata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identificaron organizaciones de productores, agentes comunitarios de salud, asociación de padres de familia – APAFA, con sus actividades programadas.</li> <li>La Comunidad Campesina Túpac Amaru cuenta con su agenda de trabajo.</li> </ul>
	Puños	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identificaron organizaciones de productores, agentes comunitarios de salud, asociación de padres de familia – APAFA, con sus actividades programadas.</li> <li>La Comunidad Campesina de Puños cuenta con su Plan de Desarrollo Comunal.</li> </ul>
	San Pedro de Chaná	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identificaron organizaciones de productores, agentes comunitarios de salud, asociación de padres de familia – APAFA, con sus actividades programadas.</li> <li>La Comunidad Campesina de Puños y sus sectores.</li> </ul>
San Marcos	San Marcos	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina de Huaripampa que viene gestionando la elaboración de su Plan Comunal.</li> <li>Las Comunidades Campesina de Juprog, Santa Cruz de Pichiu y Ayash Huaripama; cuentan con sus propias agendas comunales.</li> <li>La Asociación de Municipalidades de Centros Poblados – AMUCEP conformada por los centros poblados de los distritos de San Marcos, Huari, Chavín de Huántar, Huacachi, Huantar, Masin, Paucas, Ponto, Rapayan, Uco y San Pedro de Chaná.</li> <li>Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento – JASS de San Marcos.</li> <li>Organizaciones Juveniles en el área urbana.</li> <li>Usuarios de riego que vienen impulsando la creación del Comité de Regantes de San Marcos.</li> <li>Mujeres Tejedoras que requieren fortalecer su organización y visibilizar sus productos.</li> <li>Organizaciones de productores, agentes comunitarios de salud, asociación de padres de familia – APAFA, con sus actividades programadas.</li> </ul>
	Chavín de Huantar	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina, organizaciones sociales y organizaciones de productores (artesanos) que requieren definir sus agendas y planes de trabajo anual.</li> <li>Juntas Vecinales.</li> <li>Usuarios de riego que vienen impulsando la creación del Comité de Regantes de Chavín de Huantar.</li> <li>Agentes comunitarios de salud, asociación de padres de familia – APAFA, con sus actividades programadas</li> </ul>
	Huachis	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina y sus sectores requieren definir sus agendas de trabajo anual.</li> <li>Usuarios de riego que vienen impulsando la creación de una organización de regantes.</li> <li>Agentes comunitarios de salud, asociación de padres de familia – APAFA, con sus actividades programadas</li> </ul>
Huallanca	Huallanca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres Comunidades Campesina cuentan con sus Planes Comunales.</li> <li>Las Juntas Vecinales requieren fortalecer su organización.</li> <li>Las APAFA tienen protagonismo en la Mesa de Educación.</li> <li>Frente de Defensa abierto al diálogo.</li> <li>Agentes comunitarios con sus actividades programadas.</li> </ul>

Unidad de Gestión Territorial	Distrito	Caracterización de la organización
	Catac	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen tres Comunidades Campesinas consolidadas, cuentan con sus unidades de producción y su tema de interés es la gestión ambiental y los bonos por captura de carbono.</li> <li>La construcción del Colegio de Alto Rendimiento – COAR genera interés en las APAFA.</li> <li>Las Juntas Vecinales requieren fortalecer su organización.</li> </ul>
	Aquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina de Aquia y sus 9 sectores requieren fortalecer su organización.</li> <li>El anexo Pacarenca viene gestionando la construcción del sistema de saneamiento básico.</li> </ul>
Valle Fortaleza <sup>a</sup> .	Colquioc	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina requiere fortalecer su organización.</li> <li>La Juntas Administradores de Servicio de Saneamiento requieren fortalecer su organización.</li> <li>Las organizaciones de productores de palto, melocotón, granadilla y cuyes requieren fortalecer sus emprendimientos.</li> </ul>
	Antonio Raymondi	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina requiere fortalecer su organización.</li> <li>La Juntas Administradores de Servicio de Saneamiento requieren fortalecer su organización.</li> <li>Las organizaciones de productores de palto, melocotón, granadilla y cuyes requieren fortalecer sus emprendimientos.</li> </ul>
	Cajacay	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina requiere fortalecer su organización.</li> <li>Las organizaciones de productores de palto, melocotón, granadilla, cuyes, ganaderos y tejedoras requieren fortalecer sus emprendimientos.</li> </ul>
	Pampas Chico	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina cuenta con su Plan Comunal.</li> <li>Las organizaciones de productores de palto, melocotón, granadilla, cuyes, ganaderos y tejedoras requieren fortalecer sus emprendimientos.</li> </ul>
	Chiquian	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad Campesina y las Juntas Vecinales requieren fortalecer su organización.</li> <li>Las organizaciones de productores ganaderos requieren fortalecer sus emprendimientos.</li> </ul>
	Huarmey	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Asentamientos Humanos de Puerto Huarmey, 9 de Octubre y La Victoria, requieren fortalecer su organización.</li> <li>La Asociación de Emprendedores Turísticos de Huarmey – ASETUR, cuenta con potencial para promover una agenda de turismo.</li> <li>Comité de Monitoreo Ambiental</li> <li>Organización de Pescadores.</li> </ul>

*Nota.* Obtenido del Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Local – FOGEL, 2015.

<sup>a</sup>. En coordinación con los responsables de gestionar la UGT Valle Fortaleza, se acordó desarrollar el componente Participación Ciudadana en los distritos de Colquioc, Antonio Raymondi, Cajacay, Pampas Chico y Chiquian.

#### 1.4.2. Contexto Económico

En cuanto al ámbito económico, los distritos de la UGT Mina tienen como actividad económica principal la agricultura, destacando Puños y San Pedro de Chana por la producción de papa.

En la UGT San Marcos, la actividad económica principal de los distritos de Chavín de Huantar y Huachis es la actividad agrícola, a pesar de que en Chavín existe el Monumento Arqueológico de Chavín de Huantar, la población manifiesta que la actividad turística es aprovechada mayormente por las empresas de Huaraz y que los turistas no se hospedan ni una noche en el distrito porque no existe la infraestructura y los servicios adecuados. Y en el distrito de San Marcos la actividad económica principal es la minería y los servicios que esta genera, relegando a la actividad agrícola. Los pobladores indican que años atrás, el distrito abastecía a los mercados de la ciudad de Huaraz.

En la UGT Huallanca, la actividad económica principal del distrito de Aquia es la agricultura. En el distrito de Huallanca es la minería y la agricultura, en donde se ubica la unidad de producción minera Huanzalá. Y en el distrito de Catac son la agricultura, el comercio y la ganadería. El territorio de la Comunidad Campesina de Catac se superpone con la jurisdicción de la municipalidad y la comunidad es quien lidera la producción agrícola, la producción de derivados lácteos y la administración de grifos.

En los distritos de la UGT Valle Fortaleza, la actividad económica principal es la agricultura y el comercio. La empresa minera viene fortaleciendo las organizaciones productoras de palto, chirimoya, maracuyá que son comercializados a través de ferias, los mercados locales y los propios trabajadores de la empresa.

Finalmente, la actividad económica principal en el distrito de Huarmey son la agricultura (producción de vinos y chicha), el comercio (el turismo de sus playas y el Castillo de Huarmey) y la pesca, como se describe en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Actividad Económica Principal de los Distritos, según Unidad de Gestión Territorial.*

Unidad de Gestión Territorial	Actividad Económica			
	Minería	Agricultura	Comercio	Pesca
Mina	-	Llata Puños	-	-

Unidad de Gestión Territorial	Actividad Económica			
	Minería	Agricultura	Comercio	Pesca
		San Pedro de Chana		
San Marcos		San Marcos	-	-
	-	Chavín de Huantar Huachis	-	-
Huallanca		Huallanca	-	-
		Aquia	-	-
		Catac		-
Valle Fortaleza	-	Cajacay Antonio Raymondi Huayllacayan Marca Pararin	-	-
	-	Chiquian Colquioc Pampas Chico Llacllin		-
Huarmey	-		Huarmey	

*Nota.* Información obtenida del Censo de Población y Vivienda 2007.

Adicionalmente, el Ingreso Familiar Per Cápita por año en el ámbito de intervención directa del proyecto FOGEL es de 332 con 10 céntimos de soles. Siendo las familias de los distritos de Huallanca, Chiquian y Huarmey quienes tienen ingresos mayores a 450 soles. Y las familias de los distritos de Huachis, San Pedro de Chaná y Puños, tienen ingresos menores a 180 soles, como se evidencia en la Tabla 10.

**Tabla 10**

*Ingreso Familiar Per Cápita por Distrito, Año 2012*

Distrito	UGT	Ingreso Familiar Per Cápita en Soles
Llata	Mina	350.8
Puños	Mina	174.9
San Pedro de Chaná	Mina	150.1
Huachis	San Marcos	108.5
San Marcos	San Marcos	446.5
Chavin de Huantar	San Marcos	183.0
Aquia	Huallanca	422.7
Catac	Huallanca	435.5
Huallanca	Huallanca	482.5
Pampas Chico	Valle Fortaleza	309.3
Marca	Valle Fortaleza	386.4

<b>Distrito</b>	<b>UGT</b>	<b>Ingreso Familiar Per Cápita en Soles</b>
Llaclín	Valle Fortaleza	210.4
Pararín	Valle Fortaleza	187.3
Chiquian	Valle Fortaleza	517.6
Cajacay	Valle Fortaleza	346.8
Antonio Raymondi	Valle Fortaleza	299.5
Colquioc	Valle Fortaleza	379.6
Huayllacayan	Valle Fortaleza	197.9
Huarmey	Huarmey	721.6
<b>Total</b>		<b>332.1</b>

*Nota.* Información obtenida del Índice de Desarrollo Humano - IDH 2012.

### **1.4.3. Contexto Institucional**

En el año 2015, en las 19 municipalidades del ámbito de intervención directa del proyecto FOGEL, programaron en su Presupuesto Institucional Modificado - PIM<sup>2</sup> para Proyectos 161.7 millones de soles. Del montos total, 131 millones de soles (81%) provienen del Gobierno Central: (i) 97.7 millones de soles (60%) por la explotación de los recursos naturales (18. Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones), y (ii) 33.3 millones de soles (21%) por la recaudación tributaria del Gobierno Central (00. Recursos Ordinarios). En cuanto a los recursos generados por las municipalidades, se programaron para proyectos 7.1 millones de soles (4%), siendo , la fuente de ingreso principal los Recursos Directamente Recaudados generados por el alquiler de inmuebles, el cobro de tasas por arbitrios, licencias, entre otros y la venta de bienes o prestación de servicios. Y la Municipalidad Provincial de Huarmey programó 218 mil soles para proyectos de sus recursos generados por el cobro Impuestos Municipales como Impuesto Predial, Impuesto de Alcabala, Impuesto de Patrimonio Vehicular, Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos, como se evidencia en la Tabla 11.

<sup>2</sup> El Presupuesto Institucional modificado – PIM para proyectos son los recursos que programan las municipalidades para elaborar estudios de preinversión y ejecutar proyectos (No se considera el presupuesto programado para actividades, como pago de servicios, pago de personal, pago de deuda, entre otros)

Tabla 11

*Presupuesto programado en su PIM para Proyectos por fuente de ingresos municipales, según UGT-2015*

<b>Fuente de Ingresos Municipales</b>	<b>Mina</b>	<b>San Marcos</b>	<b>Huallanca</b>	<b>Valle Fortaleza</b>	<b>Huarmey</b>	<b>Total</b>
00. Recursos Ordinarios	7,877,633	0	307,169	21,905,974	3,246,430	33,337,206
07. Fondo de Compensación Municipal	5,133,100	0	0	491,816	0	5,624,916
08. Impuestos Municipales	2,000,000	0	0	0	218,341	2,218,341
09. Recursos Directamente Recaudados	1,042,822	1,110,731	1,087,477	424,785	1,223,862	4,889,677
13. Donaciones y Transferencias	3,227,440	0	101,709	1,050,372	761,509	5,141,030
18. Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones	11,827,569	64,426,398	5,122,125	12,064,163	4,262,887	97,703,142
19. Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	2,985,602	0	4,000	3,373,426	6,445,005	12,808,033
<b>Total</b>	<b>34,094,166</b>	<b>65,537,129</b>	<b>6,622,480</b>	<b>39,310,536</b>	<b>16,158,034</b>	<b>161,722,345</b>

*Nota.* Información obtenida del Aplicativo de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas.

Con respecto a los instrumentos de gestión técnico – político municipal, de las 15 municipalidades que el proyecto FOGEL intervino<sup>3</sup>, 2 municipalidades (1 provincial y 1 distrital) cuenta con su Plan de Desarrollo Concertado - PDC actualizado. En 3 municipalidades distritales se viene actualizando su PDC. Y las otras 10 municipalidades (2 provinciales y 8 distritales) su PDC está desactualizado.

Con respecto a los documentos de gestión administrativa municipal en donde el Plan Estratégico Institucional – PEI define los objetivos a alcanzar en un periodo de 4 años, el Plan Operativo Institucional – POI define las acciones por año para lograr los objetivos del PEI, el ROF y MOF definen las áreas a priorizar y las funciones del personal

<sup>3</sup> En coordinación con los responsables de gestionar la UGT Valle Fortaleza, se acordó que el componente de Gestión Municipal del proyecto FOGEL se implementaría en las municipalidad de Chiquian, Antonio Raymondi, Cajacay, Colquioc y Pampas Chico.

municipal que se encargará de ejecutar las acciones del POI y el Sistema de Gestión de inversión, herramienta de programación; se ha identificado que 4 municipalidades (2 provinciales y 2 distritales) cuentan con PEI, 10 municipalidades (2 provinciales y 8 distritales) cuentan con POI 2015, 1 municipalidad provincial cuenta con MOF y ninguna de las municipalidades cuenta con un sistema de gestión de inversiones, evidenciando así la limitada práctica de planificación y programación que tienen las municipalidades, como se evidencia en la Tabla 12.

**Tabla 12**

*Instrumentos técnico-político y administrativo municipal por Unidad de Gestión Territorial, 2015*

UGT	Municipalidad	Plan de Desarrollo Concertado	Plan Estratégico Institucional - PEI	Plan Operativo Institucional - POI	ROF o MOF	Sistema de Gestión de Inversiones
Mina	MD San Pedro de Chaná	Requiere ser actualizado	Cuenta con PEI 2015	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
	MP Huamalties – Llata	Cuenta con PDC	Cuenta con PEI 2015	Cuenta con POI 2015	Tiene MOF	No tiene
	MD Puños	Requiere ser actualizado	Cuenta con PEI 2015	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
San Marcos	MD Chavín de Huantar	En proceso de actualizar	No tiene	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
	MD Huachis	En proceso de actualizar	No tiene	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
	MD San Marcos	En proceso de actualizar	No tiene	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
Huallanca	MD Aquia	Cuenta con PDC	No tiene	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
	MD Huallanca	Requiere ser actualizado	No tiene	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
	MD Catac	Requiere ser actualizado	No tiene	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
Valle Fortaleza <sup>a</sup>	MP Bolognesi - Chiquian	Requiere ser actualizado	No tiene	No tiene	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
	MD Antonio Raymondi	Requiere ser actualizado	No tiene	No tiene	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene



UGT	Municipalidad	Plan de Desarrollo Concertado	Plan Estratégico Institucional - PEI	Plan Operativo Institucional - POI	ROF o MOF	Sistema de Gestión de Inversiones
	MD Cajacay	Requiere ser actualizado	No tiene	No tiene	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
	MD Colquioc	Requiere ser actualizado	No tiene	No tiene	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
	MD Pampas Chico	Requiere ser actualizado	No tiene	No tiene	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene
Huarmey	MP Huarmey	Requiere ser actualizado	Cuenta con PEI 2015	Cuenta con POI 2015	Su ROF y MOF requieren alinear al PEI	No tiene

*Nota.* Obtenido del Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Local – FOGEL, 2015.

<sup>a</sup>. En coordinación con los responsables de gestionar la UGT Valle Fortaleza, se acordó no intervenir en las municipalidades distritales de Huayllacayan, Llaclín, Marca y Pararín.

Con respecto a los espacios de diálogo o espacios temáticos se identificaron en total 11 mesas, de las cuales 7 son espacios temáticos: 3 de desnutrición crónica infantil, 1 de Turismo, 1 de agua, 1 de educación y 1 de salud. Y las otras 4, son espacios donde se tratan varios temas, como se evidencia en la Tabla 13.

**Tabla 13**

*Espacios de Diálogo o Temáticos por Unidad de Gestión Territorial, 2015.*

UGT	Distrito	Espacios de Diálogo	Principales Proyectos	Temas potenciales
Mina	San Pedro de Chaná	Mesa de Desarrollo contra la desnutrición infantil	No tiene	Carreteras, agricultura y gestión de residuos sólidos
	Llata	Mesa de Desarrollo Provincial	Creación de un hospital, Construcción de carreteras y de escuelas.	Agricultura, salud y desnutrición y seguridad ciudadana
	Puños	No tiene	No tiene	Agricultura, salud y nutrición y turismo
San Marcos	Chavín de Huantar	Mesa de Desarrollo contra la desnutrición infantil y Mesa de turismo	Carreteras, sistema de riego tecnificado	Seguridad Ciudadana
	Huachis	No tiene	Carreteras, sistema de riego tecnificado y saneamiento básico integral	Agricultura
	San Marcos	Mesa de Desarrollo contra la desnutrición infantil	Carretera a Juprog, Sistema de riego tecnificado,	Turismo

UGT	Distrito	Espacios de Diálogo	Principales Proyectos	Temas potenciales
			saneamiento básico integral	
Huallanca	Aquia	No tiene	Cadena productiva de productos lácteos	Desarrollo Agropecuario
	Huallanca	Se reactivó la Mesa de Desarrollo Integral de Huallanca	Cadena productiva de productos lácteos	Desarrollo Agropecuario
	Catac	Mesa de Desarrollo Integral de Catac	No tiene	Desarrollo Agropecuario, gestión ambiental, gestión integral de residuos sólidos y educación
Valle Fortaleza	Chiquian	Mesa de Desarrollo Provincial de Bolognesi	Varios proyectos que vienen gestionando a FONIPREL	No tiene
	Antonio Raymondi	Mesa de Agua y Mesa de Educación	Sistema de riego tecnificado, cadena frutícola y crianza de cuyes	Desarrollo Agropecuario
	Cajacay	No tiene	Cadena Frutícula	Agua y riego, salud y nutrición
	Colquioc	No tiene	Sistema de riego tecnificado, cadena frutícola y crianza de cuyes	Desarrollo Agropecuario
	Pampas Chico	Mesa de Salud	Nutrición	Desarrollo Agropecuario
Huarmey	Huarmey	No tiene	Construcción del Hospital	Turismo y Pesca

*Nota.* Obtenido del Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Local – FOGEL, 2015.

<sup>a</sup>. En coordinación con los responsables de gestionar la UGT Valle Fortaleza, se acordó que el componente Institucionalidad del proyecto no se implemente en los distritos de Huayllacayan, Llacllín, Marca y Pararín.

En cuanto a lo político, el proyecto FOGEL inició su implementación en el primer año de gestión municipal correspondiente al periodo 2015-2019.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. *Objetivo General*

Sistematizar la experiencia profesional en el proceso de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo territorial del ámbito de intervención directa de la Compañía Minera Antamina- Periodo 2015 – 2019.

### **1.5.2. *Objetivos Específicos***

- a. Analizar la experiencia en la gestión del conocimiento del proyecto FOGEL y
- b. Valorar la experiencia del proceso de fortalecimiento de capacidades a los gobiernos locales.

## **1.6. Bases Teóricas**

Para la elaboración del Informe de Suficiencia Profesional “Fortaleciendo Capacidades para el Desarrollo Territorial en el Ámbito de Intervención Directa de la Compañía Minera Antamina, 2015-2019” y en consecuencia con los objetivos específicos se han considerado los siguientes modelos teóricos:

- El Modelo en espiral de conocimiento o proceso de creación de conocimiento, y
- El esquemas conceptual de la Acción Social, en donde se considera a los individuos como adaptadores de medios a fines.

### **1.6.1. *Modelo en Espiral de Conocimiento***

El modelo es expuesto por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995) y parten conceptualizando al conocimiento tácito, como el que posee el individuo y que va mejorando constantemente por su experiencia y, al conocimiento explícito como el desarrollo de modelos y descripción de conceptos a partir del conocimiento tácito. Para luego desarrollar las cuatro fases cíclicas de su modelo: socialización, externalización, combinación e internalización. La socialización consiste en compartir el conocimiento tácito mediante la comunidades de prácticas o apoyo para mejorar el desempeño de los colaboradores de una organización. La externalización se da cuando dicho conocimiento se convierte en explícito, es decir, cuando se documenta o se expresa en guías. La Combinación, se da cuando el conocimiento explícito se ejecuta o se lleva a la práctica por

el colaborador de la organización y finalmente, la Internalización ocurre cuando el conocimiento es adoptado por el colaborador de la organización como parte de su comportamiento normal.

### **1.6.2. La Teoría de la Acción Social**

De acuerdo con lo señalado en el libro *La Estructura de la Acción Social* traducida por Juan Caballero y José Castillo (1968), un Fenómeno Social se caracteriza por ser un todo orgánico, en donde las relaciones, que vienen hacer el acto social, determinan las propiedades de sus partes. Y un Hecho Social viene hacer un enunciado conceptual acerca de uno o más fenómenos sociales.

Bajo este esquema conceptual, nos centraremos en el acto social, cuyos elementos se describen en la Tabla 14.

**Tabla 14**

#### ***Elemento del Esquema Conceptual de la Acción Social***

<b>Factores</b>	<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Condiciones de la Acción Social</b>	Un agente, un actor	Quien viene hacer un líder, una organización, empresa o institución quien realiza la acción.
	Debe tener un fin	A la visualización de un futuro de cosas hacia el que se orienta el proceso de la acción.
	Es susceptible de localización en el espacio.	Para nuestro informe, se localiza en los distritos de las Unidades de Gestión Territorial que corresponden al ámbito de intervención del Proyecto FOGEL
	Es siempre un proceso en el tiempo	El concepto de fin implica siempre una referencia futura a un estado que, o no existe todavía, y no empezaría a existir si el actor no hiciese algo a este respecto.
<b>Medios de la Acción Social</b>	Situación Inicial	Debe iniciarse en una situación cuyas tendencias de evolución difieran, en uno o más aspectos importantes, del estado de cosas hacia el que se orienta la acción. Dicha situación se descompone en dos elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos en el que el actor no puede alterar, o evitar que se alteren, de acuerdo con su fin y</li> <li>• Aquellos sobre los que tiene control.</li> </ul>

*Nota.* Resumen elaborado a partir de la Teoría de la Acción del libro *La Estructura de la Acción Social* traducida por Juan Caballero y José Castillo (1968)

## **1.7. Metodología**

Para reconstruir la experiencia, se empleó la metodología para la revisión bibliográfica y gestión de información de temas científicos propuesta por (Gómez Luna, Fernando Navas, Aponte Mayor, & Betancourt Buitrago, 2014) que propone cuatro pasos.

### **1.7.1. Definición del Tema o Experiencia**

Se identificó el tema general y específico para ser analizado y compartido con fines académicos.

El tema general es el desarrollo del proyecto FOGEL en el ámbito de intervención operativo de la Compañía Minera Antamina en el periodo 2015 (octubre) – 2019 (setiembre).

El tema específico se enfoca en la experiencia profesional en el fortalecimiento de capacidades de gobiernos locales.

### **1.7.2. Búsqueda de la Información**

La búsqueda de datos consistente en el inventario de la documentación existente del proyecto FOGEL. Considerando el tema general y específico, se hizo un inventario de los documentos disponibles y accesibles del Proyecto FOGEL, tales como:

- Memoria descriptiva.
- Planes operativos anuales 2016, 2017, 2018 y 2019.
- Informes trimestrales.
- Informes anuales.
- Páginas web y redes sociales de comunicación.

### ***1.7.3. Organización de la Información***

La organización de los datos ha sido de manera sistemática y detallada, en tablas y figuras en series de tiempo y comparativos a fin de facilitar el análisis. Los datos se organizaron de la siguiente manera:

- Objetivos y/o componentes y participantes del proyecto.
- Actividades del proyecto.
- Principales resultados del proyecto.
- Actividades, participantes y resultados de la Gestión en Inversiones

### ***1.7.4. Análisis de la Información***

El análisis de la información se realizó teniendo en cuenta los objetivos específicos del informe, para ello se utilizaron los siguientes modelos:

- Modelo en Espiral de Conocimiento, en donde se describirán las acciones realizadas para fortalecer las capacidades de los especialistas y el modelo de intervención del proyecto FOGEL.
- El Esquema Conceptual de la Acción Social, en donde se describirá por UGT los resultados del proyecto FOGEL, teniendo en cuenta los elementos del esquema conceptual de la acción social.

## 1.8. Cronograma

**Tabla 15**

*Cronograma de Actividades del Informe de Suficiencia Profesional*

[illegible]

N.º	Descripción de actividades	Mes 01																															Mes 02												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	FOGEL con las teorías sociológicas priorizadas para el trabajo																																												
05	Elaboración del primer informe del trabajo de suficiencia profesional para optar el grado de Licenciado en Sociología																																												
06	Validación del informe del trabajo de suficiencia profesional para optar el grado de Licenciado en Sociología, por parte del asesor académico.																																												
07	Presentación del informe final del trabajo de suficiencia profesional para optar el grado de Licenciado en Sociología a la Escuela Profesional de Sociología de la Universidad Nacional de Cajamarca																																												

Nota. Elaboración propia, marzo 2024



## 1.9. Presupuesto

**Tabla 16**

***Presupuesto de las Actividades del Informe de Suficiencia Profesional***

<b>N.º</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad requerida</b>	<b>Costo Total</b>
<b>01</b>	Gastos de comunicación y/o movilidad para obtener los documentos del proyecto FOGEL	Global	650.00	1.00	650.00
<b>02</b>	Técnico y/o Profesional encargado de organizar la información	Día	70.00	13.00	910.00
<b>03</b>	Profesional encargado de analizar los datos y la información	Día	140.00	11.00	1,540.00
<b>04</b>	Profesional encargado de elaborar el primer informe	Día	140.00	5.00	700.00
<b>05</b>	Profesional encargado de elaborar el informe final	Día	140.00	5.00	700.00
<b>Total</b>					<b>4,500.00</b>

*Nota.* Elaboración propia, marzo 2024

## CAPITULO II:

### RESULTADOS DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

#### 2.1. Información del Proyecto FOGEL

##### 2.1.1. Datos Generales

En la Tabla 17 se detallan los datos generales del proyecto Fortalecimiento de la Gestión Local - FOGEL.

**Tabla 17**

***Datos Generales del Proyecto FOGEL***

Dato	Descripción
Entidad Ejecutora	Asociación Promoción y Capacitación para el Desarrollo, entidad civil no lucrativa fundada en 1983 y su Instituto de Investigación y Capacitación Municipal - PROMCAD-INICAM
Entidad Financista	Compañía Minera Antamina
Periodo de ejecución del proyecto	Octubre 2015 - septiembre 2019
Cargo ocupado en la experiencia	Especialista en gestión de la información del proyecto FOGEL

*Nota.* Obtenido del Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Local – FOGEL, 2015.

##### 2.1.2. Objetivos

El proyecto FOGEL tuvo como objetivo general “Fortalecer los procesos de desarrollo local de los distritos del ámbito de intervención directa de Antamina, contando con la participación de los diferentes actores locales”.

Además de tres objetivos específicos, que se señalan a continuación, de acuerdo al orden de prioridad:

1. Fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos locales para la planificación y gestión del desarrollo local.
2. Promover y fortalecer la institucionalidad local, a partir de los espacios de diálogo y desarrollo y mecanismos de participación.

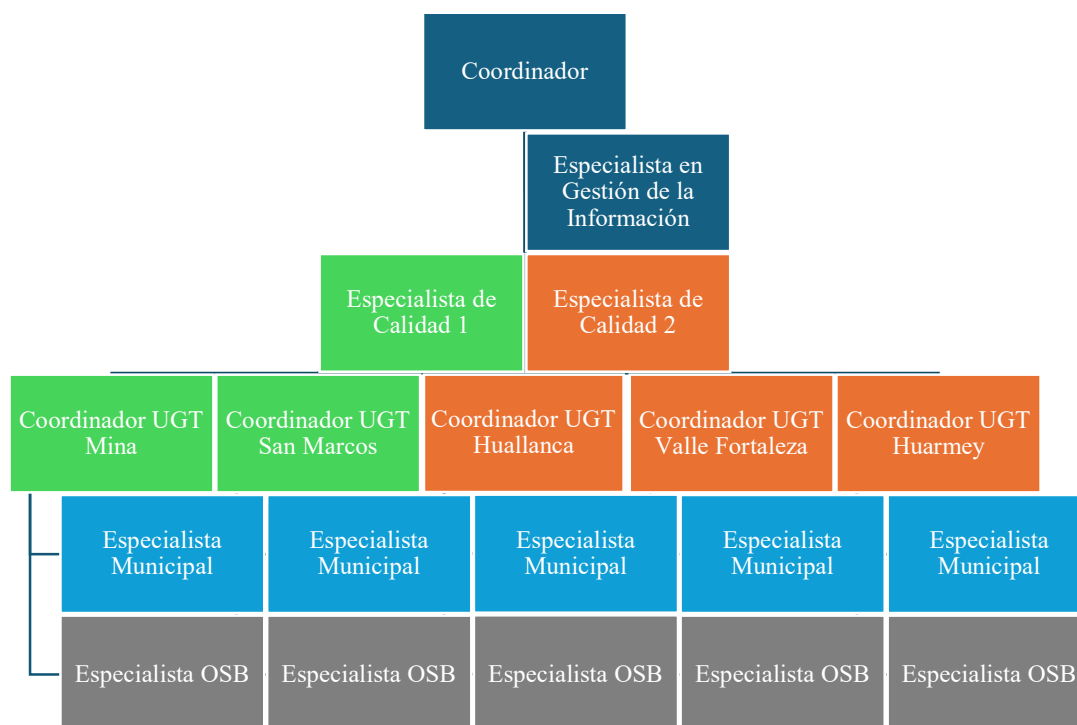
3. Fortalecer las capacidades de las organizaciones locales de base, para que se empoderen como actores protagónicos del desarrollo del territorio, con capacidad de representación y propuesta.

### 2.1.3. Organigrama y Funciones del Equipo FOGEL

Se determinó una estructura orgánica matricial a fin de tener a las Unidades de Gestión Territorial - UGT, organizadas en los tres componentes del Proyecto. La estructura considera el personal permanente en campo y un equipo de especialistas para la gestión del proyecto, como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**

**Organigrama del Equipo FOGEL**



*Nota.* Obtenido del Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Local – FOGEL, 2015.

Las funciones del equipo FOGEL, se describen en la Tabla 18.

Tabla 18

*Funciones del Equipo FOGEL*

Responsabilidad	Funciones
Coordinador de Proyecto	Dirigir y asistir técnicamente al equipo para el cumplimiento de los objetivos planteados. Coordinar con los especialistas y coordinadores de UGT el avance de ejecución del proyecto. Seguimiento del cumplimiento de objetivos y metas del Proyecto y coordinar con el área administrativa la solicitud de insumos para que el equipo técnico desarrolle actividades.
Especialista en procesos y calidad	Responsable de la implementación de actividades de los 3 objetivos del Proyecto en cada UGT. Seguimiento permanente de acciones y de conflictos locales en sus áreas respectivas. Asistencia técnica en la ejecución de acciones en cada UGT a su cargo.
Coordinador/a y especialista en gestión municipal	Responsable de desarrollar en cada UGT las actividades operativas de los objetivos 1 y 2 del Proyecto relacionado con la gestión municipal y el fortalecimiento de la institucionalidad local (espacios y mecanismos de participación). Además cumple el rol de coordinación a nivel de cada UGT.
Componentes	Componente 1: Gestión Municipal. Componente 2: Institucionalidad. Componente 3: Participación Ciudadana.
Especialista en OSB	Responsable de desarrollar en cada UGT las actividades operativas del objetivo 3 relacionado con el fortalecimiento de las organizaciones locales de base para que se empoderen como actores del desarrollo del territorio, con capacidad de representación y propuesta.

*Nota.* Obtenido del Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Local – FOGEL, 2015.

**2.1.4. *Ámbito de Intervención del Proyecto FOGEL***

El Proyecto FOGEL se desarrolló en 15 distritos, que pertenecen a las provincias de Huari, Bolognesi, Recuay y Huarmey en Áncash y la provincia de Huamalíes en Huánuco. En cuanto a los componentes Gestión Municipal, Institucionalidad y Participación Ciudadana, como se describe en la Tabla 19.

Tabla 19

*Ámbito de Intervención del Proyecto FOGEL*

Unidad de Gestión Territorial	Distritos agrupados según Departamento y Provincia				
	Áncash				Huánuco
	Huari	Bolognesi	Recuay	Huarmey	Huamalíes
<b>Mina</b>	San Pedro de Chaná	-	-	-	Llata Puños
<b>San Marcos</b>	Chavín de Huántar San Marcos Huachis	-	-	-	
<b>Huallanca</b>	-	Huallanca Aquia	Catac	-	

Unidad de Gestión Territorial	Distritos agrupados según Departamento y Provincia				
	Áncash				Huánuco
	Huari	Bolognesi	Recuay	Huarmey	Huamalíes
<b>Mina</b>	San Pedro de Chaná		-	-	Llata Puños
<b>Valle Fortaleza</b>	-	Chiquián Cajacay Antonio Raymondi Colquioc	Pampas Chico	-	
<b>Huarmey</b>	-		-	Huarmey	

*Nota.* La tabla muestra los distritos y sus provincia del departamento de Áncash, agrupados según las Unidades de Gestión Territorial del ámbito de intervención del Proyecto Minero al 2019.

### 2.1.5. Líneas de Trabajo y Actividades del Proyecto FOGEL

El proyecto FOGEL, de acuerdo con sus objetivos específicos definió tres componentes: Gestión Municipal, Institucionalidad y Participación Ciudadana. A su vez, para cada uno de los componentes se definieron sus líneas de acción con sus respectivas actividades, como se describen en las Tablas 20, 21 y 22.

**Tabla 20**

#### *Líneas de Trabajo y Actividades del Componente Gestión Municipal*

Líneas de Trabajo	Actividades
Fortalecimiento de capacidades de planificación y programación municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación y actualización del plan de desarrollo concertado.</li> <li>• Formulación y actualización de los instrumentos de planificación municipal.</li> <li>• Desarrollo de capacidades a funcionarios municipales en liderazgo, políticas públicas y desarrollo territorial</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de promoción de la participación local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento de la organización del presupuesto participativo anual con enfoque multianual</li> <li>• Formulación y/o acompañamiento en la implementación de los instrumentos de rendición de cuentas.</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de capacidades en el manejo de sistemas administrativos.</li> <li>• Acompañamiento en el proceso de organización municipal.</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de gestión de inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento a los gobiernos locales en asociatividad municipal y/o articulación a los espacios e instituciones regionales y nacional.</li> <li>• Asesoramiento en la formulación de estudios de pre-inversión y estudios definitivos.</li> <li>• Fortalecimiento al comité local de inversiones.</li> <li>• Preparación y seguimiento a estudios para aplicación a fondos del gobierno nacional.</li> </ul>

*Nota.* Información obtenida del Marco Lógico del Proyecto FOGEL, 2015.

Tabla 21

*Líneas de Trabajo y Actividades del Componente Institucionalidad*

Líneas de Trabajo	Actividades
Fortalecimiento de espacios de desarrollo local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento a la definición de la agenda de prioridades de un territorio.</li> <li>• Conformación y acompañamiento a la funcionalidad del espacio de concertación.</li> <li>• Articulación de comunidades campesinas y OSB a los espacios de desarrollo local.</li> </ul>
Generación de un sistema de vigilancia del desarrollo local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y organización de la de medición de un sistema de indicadores de desarrollo local.</li> <li>• Estructuración de una plataforma GIS para el manejo de información y reportes del desarrollo local.</li> </ul>

*Nota.* Información obtenida del Marco Lógico del Proyecto FOGEL, 2015.

Tabla 22

*Líneas de Trabajo y Actividades del Componente Participación Ciudadana*

Líneas de Trabajo	Actividades
Fortalecimiento de capacidades de planificación de las OSB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación, revisión o actualización de planes comunales y organizacionales con los respectivos planes operativos.</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de participación efectiva en las decisiones del territorio de las OSB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de las OSB y Comunidades Campesinas para una adecuada participación en los presupuestos participativos</li> <li>• Preparación a las OSB y Comunidades Campesinas en los procesos de rendición de cuentas internos.</li> </ul>
Fortalecimiento de capacidades de ciudadanía en las OSB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación a las OSB y Comunidades Campesinas en las acciones de vigilancia ciudadana.</li> </ul>
Promoción del desarrollo humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de capacidades individuales de liderazgo y toma de decisiones.</li> </ul>

*Nota.* Información obtenida del Marco Lógico del Proyecto FOGEL, 2015.

**2.1.6. Metas del Proyecto FOGEL**

A continuación se describen las metas del proyecto FOGEL para el periodo 2015-2019, por cada uno de los componentes.

Líneas de trabajo	Meta 4 años	Cantidad
<b>Componente Gestión Municipal</b>		
Fortalecimiento de capacidades de planificación y programación municipal	Nº procesos de formulación de PDC	20
	Nº Planes Estratégicos Institucionales formulados	20
	Nº de Planes Operativos Institucionales formulados	20
	Nº de Funcionarios Municipales capacitados	100
Fortalecimiento de capacidades de promoción de la participación local	Nº de Presupuestos Participativos por Resultados	80
	Nº de municipalidades que realizan rendición de cuentas	20
	Nº de municipalidades con sistemas administrativos	20

<b>Líneas de trabajo</b>	<b>Meta 4 años</b>	<b>Cantidad</b>
Fortalecimiento de capacidades de administración	Nº de municipalidades con Reglamento de Organización y Funciones.	20
Fortalecimiento de las capacidades de gestión de inversiones.	Nº de acuerdos de financiamiento	80
	Nº de PIP elaborados	160
	Nº de Comités de Inversiones	20
	Nº de financiamientos logrados	80
<b>Componente Institucionalidad</b>		
Fortalecimiento de espacios de desarrollo local.	20 agendas priorizadas	20
	20 instancias de dialogo funcionando	20
	05 comunidades y/o OSB participan	05
Generación de un sistema de vigilancia del desarrollo local.	05 (1 por UGT)	05
	01 GIS	01
<b>Componente Participación Ciudadana</b>		
Fortalecimiento de capacidades de planificación de las OSB.	Nº de OSB con planes de trabajo	100
Fortalecimiento de capacidades de participación efectiva en las decisiones del territorio de las OSB.	Nº de OSB que participan en Presupuesto Participativo	100
	Nº de OSB que participan en rendición de cuentas	100
Fortalecimiento de capacidades de ciudadanía en las OSB.	Nº de OSB que realizan actividades de vigilancia ciudadana	100
Promoción del desarrollo humano	Nº de Líderes con capacidades de liderazgo	100

*Nota.* Información obtenida del Marco Lógico del Proyecto FOGEL, 2015.

## 2.2. Gestión del Conocimiento en el proyecto FOGEL

Durante la implementación del proyecto FOGEL, se llevaron a cabo actividades semanales de monitoreo con el equipo de campo para asegurar el cumplimiento de las metas y por otro lado, se desarrollaron reuniones informativas mensuales con cada responsable de la Unidad de Gestión Territorial – UGT de la compañía minera y una reunión informativa trimestral con los responsables del área de responsabilidad social de la compañía minera. Además, se promovieron reuniones de coordinación para alertar de los posibles efectos, que causarían situaciones externas, como el cambio de las normas, al cumplimiento de las metas del proyecto FOGEL.

### 2.2.1. Actividades de Monitoreo

Como partes de las actividades de monitoreo ejecutadas, se definieron herramientas de reporte como matrices y esquemas de informes que el equipo de campo utilizaba para reportar de forma quincenal y mensual sus avances en el cumplimiento de las actividades y los logros. En dichos instrumentos, también se incluyó el reporte de los aspectos externos al proyecto, sociales, políticos o normativos, que favorecieron o dificultaron el desarrollo de sus actividades y de sus logros, como se describe en la Tabla 13.

**Tabla 23**

**Herramientas de reporte del proyecto FOGEL**

Herramientas	Frecuencia	Descripción	Instrumentos
Reporte Quincenal	Dos veces al mes que se presenta al equipo central de FOGEL	Herramienta en donde el equipo de campo hace un recuento escrito de las actividades ejecutadas y metas logradas, además de los acontecimientos importantes que facilitaron o dificultaron el normal desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz Excel y Word por componente</li> <li>• Matriz Word</li> <li>• Listas de Asistencia</li> <li>• Celulares para la captura de imágenes (fotos)</li> </ul>
Reporte Mensual	Una vez al mes y se comparte con las UGT de la compañía minera	Herramienta en donde el equipo de campo realizó un recuento de las actividades y metas cumplidas en el mes, además de los aspectos que facilitaron o dificultaron el normal desarrollo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes quincenales</li> </ul>
Informe Trimestral	Cuatro veces al año y se comparte con las UGT y el área social de la compañía minera	Herramienta en donde el equipo de campo realizó un recuento de las actividades y metas cumplidas en el trimestre. Además de los aspectos que facilitaron o dificultaron el normal desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes mensual</li> </ul>
Informe Anual	Una vez al año	Herramienta en donde un especialista externo evalúa la pertinencia del proyecto y propone mejoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes Trimestrales</li> </ul>

*Nota.* Información obtenida del Proyecto FOGEL, 2015-2019.

A continuación se muestran ejemplos de las herramientas de reporte del proyecto FOGEL.



Tabla 24

*Modelo de Reporte Quincenal del Proyecto FOGEL*

Reporte Quincenal N° 001 - Nov – 2015 / San Pedro de Chaná / Mina						
Nombre del Especialista de Calidad:.....						
Nombre del Coordinador de la UGT - FOGEL:.....						
Nombre del Especialista Municipal:.....						
Nombre del Especialista OSB:.....						
Componente / Línea de trabajo / Actividades	Meta del Trimestre	Avance en %	Descripción de las Acciones realizadas	Aspectos favorables al proyecto	Aspectos que dificultan el desarrollo del proyecto	Acciones que permitieron afrontar adecuadamente las dificultades
<b>Componente 1</b>						
<b>Línea de Trabajo</b>						
Actividad 1	Nº	%	Acción 1 Acción 2			
Actividad 2	Nº	%	Acción 1 Acción 2			
<b>Componente 2</b>						
<b>Línea de Trabajo</b>						
Actividad 1	Nº	%	Acción 1 Acción 2			
Actividad 2	Nº	%	Acción 1 Acción 2			
<b>Componente 3</b>						
<b>Línea de Trabajo</b>						
<b>Organización 1</b>						
Actividad 1	Nº	%	Acción 1 Acción 2			
Actividad 2	Nº	%	Acción 1 Acción 2			
<b>Organización 2</b>						
Actividad 1	Nº	%	Acción 1 Acción 2			
Actividad 2	Nº	%	Acción 1 Acción 2			
<b>Total</b>	<b>Suma</b>	<b>%</b>				

*Nota.* Información obtenida del Proyecto FOGEL, 2015-2019.

El reporte quincenal, considera en el título el número del informe quincenal (del 1 al 24), el mes, año, el distrito y la Unidad de Gestión Territorial que pertenece. Las partes del reporte quincenal son: (i) El nombre del especialista de calidad quien es el encargado de validar el reporte quincenal. (ii) El nombre del coordinador de la UGT – FOGEL quien es el encargado de registrar las actividades del componente 2 y de validar la información registrada por el especialista municipal y el especialista OSB. (iii) En la primera columna se registra el Componente, sus líneas de trabajo y sus actividades del proyecto. Para el caso del componente Participación Ciudadana, antes de las actividades se registra el nombre de la organización priorizada. (iv) En la segunda columna se registran las metas trimestrales por cada actividad. (v) En la tercera

columna se estima un avance porcentual del cumplimiento de la actividad que se sustenta por la acciones realizadas. (vi) En la cuarta columna se registran las acciones de forma secuencial que corresponden a una norma o procedimiento validado por todo el equipo. Dependiendo del avance de las municipalidades, espacios de desarrollo y organizaciones, se van registrando todas o parte de dichas acciones. (vii) Finalmente, en las columnas cinco, seis y siete se registran por cada actividad los aspectos que favorecieron o dificultaron su desarrollo y las acciones que tuvieron que realizar para superar las dificultades presentadas.

**Tabla 25**

**Modelo de Reporte Mensual**

Reporte Mensual N° 001 - Nov – 2015 / Mina						
Nombre del Especialista de Calidad:.....						
Nombre del Coordinador de la UGT - FOGEL:.....						
Nombre del Especialista Municipal:.....						
Nombre del Especialista OSB:.....						
Componente / Línea de trabajo / Actividades	Meta del Trimestre	Avance en N°			Avance en %	Observaciones
		Distrito 1	Distrito 2	Distrito 3		
<b>Componente 1</b>						
<b>Línea de Trabajo</b>						
Actividad 1	N°	N°	N°	N°	Suma	%
Actividad 2	N°	N°	N°	N°	Suma	%
<b>Componente 2</b>						
<b>Línea de Trabajo</b>						
Actividad 1	N°	N°	N°	N°	Suma	%
Actividad 2	N°	N°	N°	N°	Suma	%
<b>Componente 3</b>						
<b>Línea de Trabajo</b>						
Actividad 1	N°	N°	N°	N°	Suma	%
Actividad 2	N°	N°	N°	N°	Suma	%
<b>Total</b>	<b>Suma</b>	<b>Suma</b>	<b>Suma</b>	<b>Suma</b>	<b>Suma</b>	<b>%</b>

*Nota.* Información obtenida del Proyecto FOGEL, 2015-2019.

El reporte mensual, se caracteriza por (i) La estructura del título ya no considera al distrito, (ii) Se sigue registrando el nombre de los especialistas que registran y validan la información. (iii) En la primera columna ya no se considera el nombre de la organización. (iv) En la tercera, cuarta y quinta columna, se registra el avance del cumplimiento de las metas por actividad logradas por cada distrito. (v) La sexta columna es la sumatoria de las metas logradas en cada distrito por actividad. (vi) La columna séptima se registran el avance del cumplimiento de las metas programadas por actividad en porcentaje. (vii) Finalmente, en la columna de observaciones se da una explicación si la meta no se ha cumplido o se indica el cumplimiento de nuevas metas que reemplazan a las programadas, acción que se realiza previa coordinación con la compañía minera.

Tabla 26

*Modelo de Reporte Trimestral*

Reporte Trimestral N° 001 - 2015									
Componente / Línea de trabajo / Actividades	Meta del Trimestre	Avance en N°						Avance en %	Observaciones
		UGT 1	UGT 2	UGT 3	UGT 4	UGT 5	Total		
Componente 1									
Línea de Trabajo									
Actividad 1	N°	N°	N°	N°	N°	N°	Suma	%	
Actividad 2	N°	N°	N°	N°	N°	N°	Suma	%	
Componente 2									
Línea de Trabajo									
Actividad 1	N°	N°	N°	N°	N°	N°	Suma	%	
Actividad 2	N°	N°	N°	N°	N°	N°	Suma	%	
Componente 3									
Línea de Trabajo									
Actividad 1	N°	N°	N°	N°	N°	N°	Suma	%	
Actividad 2	N°	N°	N°	N°	N°	N°	Suma	%	
Total	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	%	

*Nota.* Información obtenida del Proyecto FOGEL, 2015-2019.

El reporte trimestral se presenta al área social de la compañía minera. En ella se presenta el avance de todo el proyecto y se evalúa el avance por cada Unidad de Gestión Territorial.

### 2.2.2. *Modelo de Espiral del Conocimiento del Proyecto FOGEL*

Para gestionar los conocimiento de los integrantes del equipo de FOGEL, se implementaron talleres temáticos y visitas de coordinación en donde se brindó soporte técnico al equipo de campo.

En los talleres temáticos, se invitó a especialistas en temas municipales, mesas de desarrollo y de participación ciudadana, quienes expusieron sus logros, limitaciones y aspectos a considerar e incluir en el proyecto. El equipo FOGEL, cuyos integrantes son de distintos departamentos del país, también expusieron sus experiencias de trabajo. Los talleres nos ayudaron a generar insumos que ayudaron a mejorar y validar la propuesta de intervención del proyecto FOGEL, logrando que los especialistas municipal, institucional y de participación ciudadana de FOGEL estén convencidos de las actividades y objetivos del proyecto.

Las reuniones de monitoreo y coordinación fueron ejecutadas por el coordinador, el especialista en gestión de la información y los especialistas de calidad. Se visitó a los

equipos de campo de cada Unidad de Gestión Territorial con quienes a través de una reunión participativa, se revisó los avances del cumplimiento de las metas, las dificultades que enfrentaban y las próximas acciones que ejecutarían. Estas reuniones permitieron identificar buenas prácticas que se compartieron e implementaron en las otras UGT. En la Tabla 27 se describen las dificultades y buenas prácticas, más resaltantes.

**Tabla 27**

***Dificultades y Buenas Prácticas identificadas por el proyecto FOGEL***

<b>Componente del Proyecto</b>	<b>Dificultades</b>	<b>Buenas Prácticas</b>
Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los intereses al interior del equipo técnico municipal y autoridades (alcalde y regidores) ha dificultado la elaboración de los instrumentos de gestión y ha generado nuevas solicitudes de intervención.</li> <li>• Los problemas políticos y judiciales (proyectos sin liquidar, retraso en el pago de los proveedores , etc) dentro de la municipalidad, perjudica el adecuado desempeño de la ejecución presupuestal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo del alcalde en las reuniones del Comité Local de Inversiones - CLI, permite el alineamiento de todas las áreas de la municipalidad para mejorar el avance del desarrollo de los proyectos, desde la elaboración de sus estudios de pre inversión hasta su liquidación.</li> <li>• El uso de la Programación Operativa de Inversiones – POIP, ayuda a articular todas las áreas municipales y mejorar los avances en la ejecución de proyectos.</li> </ul>
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando las organizaciones priorizan la agenda de empleo (calificación del personal, turnos, cupos, etc) dificulta el normal desarrollo de otras agendas de desarrollo.</li> <li>• Cuando se retrasa el cumplimiento de acuerdos asumido por la empresa minera, dificulta el avance de las agendas de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenciar el cumplimiento de los acuerdos establecidos para las agendas de desarrollo, fortalece la participación de los actores que participan en las mesas de desarrollo.</li> </ul>
Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de los líderes, debido a sus actividades de trabajo en las operaciones mineras o campañas agrícolas en la costa, dificulta el normal desarrollo del programa de liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar facilidades como área de cuidado de niños, área de lactancia y alimentación, durante los programas formativos, contribuye al fortalecimiento de las capacidades de las mujeres.</li> </ul>

*Nota.* La información se obtuvo de los informes trimestrales del proyecto FOGEL.

Las reuniones mensuales con los responsables de las Unidades de Gestión Territorial y las reuniones trimestrales en donde también participa el área de Gestión Social

de la compañía minera permitieron evidenciar las lecciones aprendidas y nuevas experiencias, que se describen en la Tabla 28, y que sirvieron de insumo para la elaboración de la nueva propuesta de intervención del proyecto FOGEL 2019-2022.

**Tabla 28**

***Lecciones Aprendidas y Nuevas Experiencias desde el Proyecto FOGEL***

<b>Componente del Proyecto</b>	<b>Lecciones Aprendidas</b>	<b>Nuevas Experiencias</b>
Gestión Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de relación que se genere entre la municipalidad, con los actores sociales y la gestión social de la empresa minera, va a favorecer o dificultar la implementación del proyecto.</li> <li>• El programa de capacitación a los funcionarios municipales es una estrategia importante cuando los temas que se desarrollan responden a las funciones que vienen ejerciendo.</li> <li>• La asistencia técnica y programas de intervención brindan instrumentos y herramientas que facilitan el cumplimiento de las tareas del funcionario municipal.</li> <li>• La priorización de la ejecución de proyectos y servicios deben responder a los ejes estratégicos de desarrollo del territorio, validados en las mesas de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcaldes muestran sus logros a través de su participación en concursos nacionales o internacionales. Como es el caso de la municipalidad de Antonio Raymondi que fue seleccionado como finalista en el IV Premio Anual “Gestión para Resultados de Desarrollo” organizado por la Comunidad de Práctica Latinoamericana y El Caribe en Gestión para Resultados del Desarrollo.</li> </ul>
Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario definir las prioridades de los ejes de desarrollo del territorio para identificar actividades claves que se ejecutarán en los tres componentes del proyecto.</li> <li>• La alineación de la intervención del proyecto FOGEL con los programas y proyectos impulsados por la compañía minera, garantiza un mayor impacto de las acciones desarrolladas en el territorio.</li> <li>• Delimitar las acciones de relacionamiento comunitario con las de promoción del desarrollo, evita la superposición e inadecuado enfoque de dichas intervenciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivación y protagonismo de La Mesa de Concertación de Lucha Contra La Pobreza, que en el caso de Huarmey promovió la agenda de desarrollo del territorio.</li> </ul>
Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La voluntad política del alcalde para fortalecer el desarrollo territorial es fundamental para promover la participación de los todos los actores del territorio.</li> <li>• La formación de nuevos líderes orientados a promover agendas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Comités de Usuarios de Agua – CUA y las Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento, de los distritos de las localidades de San Marcos, Ayash Huachis, Juprog, Cáta y Colquioc, movilizaron recursos y</li> </ul>

	<p>mediano y largo plazo equilibra la atención de las agendas coyunturales (ingresos y empleo).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fortalecimiento de las capacidades de los líderes en las entidades u organismos encargados de la operación y mantenimiento de la infraestructura existente en su localidad; contribuye a gestionar adecuadamente los recursos necesarios para la sostenibilidad de los proyectos a lo largo de su vida útil.</li> <li>• Las mujeres demuestran un mayor compromiso y responsabilidad en los procesos de formación de líderes.</li> </ul>	<p>esfuerzos de sus propios usuarios para lograr su formulación ante la Autoridad local del Agua – ALA.</p>
--	--	---

*Nota.* La información se obtuvo de los informes trimestrales del proyecto FOGEL.

### **2.3. Esquema Conceptual de la Acción Social**

En este punto se presenta los fenómenos sociales o casos más importantes identificados en la experiencia del proyecto FOGEL, describiéndolos desde el esquema conceptual de la acción social.

#### ***2.3.1. En el Componente de la Gestión Municipal***

Para este componente se analizará el avance de ejecución de las inversiones de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

En este caso particular, La municipalidad durante el periodo 2015 al 2019 ha tenido un presupuesto para inversiones de 405.3 millones de soles, de los cuáles ha gastado 205.9 millones de soles, es decir el 51% de su presupuesto (MEF, 2025). Gracias a la asistencia técnica del proyecto FOGEL, la gestión municipal logró incrementar su ejecución presupuestal en inversiones, pasando de 8.5 millones en el 2015 a 85.3 millones de soles en el 2019.

Los protagonistas de este caso son el alcalde, los regidores de oposición, los funcionarios municipales, empresario antiguos (quienes ejecutaron obras que al cierre del proyecto aún no son liquidadas), empresarios nuevos (que vienen a presionar al alcalde y

funcionarios municipales la adjudicación de obras grandes) y las organizaciones de la sociedad civil, que también ejercen presión para la ejecución de sus proyectos.

Durante el periodo de intervención del proyecto, el alcalde Félix Chávez, fue detenido el 2 de abril del 2017 por recibir 5 mil soles de parte de un empresario a quien la municipalidad le debía 90 mil soles. El teniente alcalde Rubén Brosio, opositor a la gestión municipal, asume la alcaldía. Al asumir el cargo canceló contratos y despidió del municipio a los funcionarios allegados al ex alcalde Félix Chávez. (Vera, 2017)

A partir de la descripción anterior, se puede concluir que en las municipalidades en donde se manejan considerables recursos para inversiones, el grado de polarización de los intereses dentro de la municipalidad, repercute en la ejecución de las inversiones. Si el grado de polarización es alto ocurre que del 2015 al 2017, la municipalidad ejecutó en inversiones 65.6 millones de soles. Si el grado de polarización es bajo, ocurre que del 2018 al 2019, la municipalidad ejecutó en inversiones 140.3 millones de soles.

**Tabla 29**

***Aplicación del Esquema Conceptual de la Acción Social en un caso del Componente Gestión Municipal***

<b>Caso</b>	Incremento de la ejecución del gasto en inversiones de la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, Áncash. Periodo 2015-2019
<b>Desarrollo del Esquema Conceptual</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Situación Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La municipalidad no cuenta con sus documentos de gestión, actualizados</li> <li>La municipalidad no cuenta con una cartera priorizada de proyectos.</li> <li>Existen proyectos que no han sido liquidados.</li> <li>Existen ideas de proyectos prioritarios que aún no han sido desarrollados.</li> </ul>
<b>Situación que el actor no puede alterar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Sistema Nacional de Inversiones Invierte.pe entra en vigencia a partir del año 2017 en reemplazo del Sistema Nacional de inversiones – SNIP .</li> <li>De acuerdo con las normas de contrataciones con el Estado, la municipalidad realiza el pago al contratista cuando el supervisor brinda la conformidad de obra.</li> <li>La municipalidad no cuenta con recursos suficientes para contratar a profesionales con experiencia.</li> </ul>

Caso	Incremento de la ejecución del gasto en inversiones de la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, Áncash. Periodo 2015-2019					
Desarrollo del Esquema Conceptual						
Elementos	Descripción					
<ul style="list-style-type: none"><li>El alcalde puede ser vacado por actos de corrupción.</li></ul>						
Fenómeno Social	La vacancia del alcalde se realizó luego de que le entregaran un sobre con dinero en la calle	Los regidores logran la vacancia del alcalde.	Alta rotación de funcionarios municipales	Demandas iniciadas al alcalde por la demora de los pagos de las obras ejecutadas.	Visitas constantes al alcalde y funcionario s municipales .	Movilizaciones y apoyo a los regidores de oposición.
Agente o Actor	Alcalde	Regidores de Oposición	Funcionarios Municipales	Empresarios antiguos	Empresarios Nuevos	Organizaciones Sociales
Fin del Agente o Actor	Incrementar la ejecución de las inversiones de la municipalidad	Evitar que el alcalde realice una buena gestión.	Hacer carrera y ganar experiencia	Recuperar el pago que la municipalidad como entidad está debiendo	Adjudicarse proyectos grandes.	Priorizar la ejecución de sus proyectos u obras.
Situación que el actor puede alterar	Actualizar los instrumentos de gestión y definir una cartera prioritaria de proyectos. Priorizar proyectos para ser liquidados.	Que el alcalde deje su cargo a través de una vacancia.	Ir a trabajar a otra municipalidad	Que el alcalde priorice sus pagos.	Que el alcalde dirija la adjudique una obra en favor de una empresa.	Que el alcalde priorice la ejecución de sus proyectos

*Nota.* El cuadro se elaboró teniendo en cuenta el esquema conceptual de la Acción Social, establecido en la metodología.



### 2.3.2. En el Componente de Institucionalidad

Se continúa eligiendo al distrito de San Marcos como sede del caso a tratar en el componente institucionalidad. En este caso la Mesa de Desarrollo de San Marcos logra su funcionamiento al emitirse la Ordenanza Municipal N°009-2016-MDSM/HRI/A de fecha 2 de mayo del 2016, que reglamenta su funcionamiento dentro del espacio de diálogo existente. En el mismo año, se logró conformar las comisiones de trabajo de Salud, Desarrollo Económico, Educación, Generación de Empleo y Medio Ambiente.

Con el acompañamiento del equipo FOGEL y asistencia política al alcalde Félix Chávez, se logró que la mesa de desarrollo funcione a pesar de que la agenda prioritaria era el empleo y la participación de las otras mesas no era lo suficiente. La mesa dejó de funcionar cuando el profesor Rubén Brosio asumió el cargo de alcalde.

Por lo descrito líneas arriba, podemos concluir que las mesas de desarrollo en el ámbito minero pueden funcionar si existe la voluntad política del alcalde quien es el que tiene el poder y el mandato por Ley de promover el desarrollo en su jurisdicción y el soporte técnico y logístico de la compañía minera.

**Tabla 30**

#### *Aplicación del Esquema Conceptual de la Acción Social en un caso del Componente Institucional*

<b>Caso</b>	Mesa de Desarrollo del Distrito de San Marcos, provincia de Huari, Áncash. Periodo 2015-2019
<b>Desarrollo del Esquema Conceptual</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Situación Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gobierno Central crea espacios de diálogo para evitar que los Conflictos escalen.</li> <li>• La agenda principal es la de empleo</li> <li>• Existe la voluntad política de la gestión municipal para impulsar una mesa de desarrollo</li> <li>• De parte de la empresa minera, se viene apostando por el desarrollo del territorio.</li> </ul>
<b>Situación que el actor no</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para este caso, no existe situación que no se pueda alterar.</li> </ul>

Caso	Mesa de Desarrollo del Distrito de San Marcos, provincia de Huari, Áncash. Periodo 2015-2019				
Desarrollo del Esquema Conceptual					
Elementos		Descripción			
puede alterar					
Fenómeno Social	Creación de la Mesa de Desarrollo de San Marcos	La mayoría de los alcaldes de centros poblados están en contra de la gestión municipal	Alto índice de niños con desnutrición crónica en el distrito	Asistir técnicamente a las agendas de desarrollo del distrito, a través del proyecto FOGEL	Movilización en contra de la compañía minera
Agente o Actor	Alcalde	12 alcaldes de Centros Poblados de San Marcos	Micro Red de Salud San Marcos	Empresa Minera	Frente de Defensa de los Intereses de San Marcos
Fin del Agente o Actor	Diversificar la agenda de desarrollo de San Marcos.	Conseguir cupos de empleo y recursos para ejecutar proyectos en su centro poblado	Promover proyecto de agua y saneamiento y mejora y erradicar la desnutrición crónica.	Ampliar las agendas de desarrollo del distrito	Conseguir cupos de empleo
Situación que el actor puede alterar	Como autoridad, tiene el poder de crear espacios	Que el alcalde priorice sus proyectos y que se amplíen cupos de empleo en la actividad minera	No tiene la capacidad de influenciar en otros actores.	Promover la creación y el funcionamiento de la mesa de desarrollo	Que la mesa de desarrollo funciones con normalidad o deje de funcionar

*Nota.* El cuadro se elaboró teniendo en cuenta el esquema conceptual de la Acción Social, establecido en la metodología.

### 2.3.3. En el Componente de Participación Ciudadana

Para este componente, desarrollaremos el caso del fortalecimiento de los líderes de Chavín de Huantar, durante el desarrollo del programa de fortalecimiento de líderes a

cargo de FOGEL y la participación de los líderes en los debates políticos previo al proceso electoral municipal 2018.

Durante el desarrollo del programa de fortalecimiento de líderes, las mujeres demostraron un mayor compromiso con la ejecución de tareas y actividades. Sin embargo, por motivos de trabajo y en algunos casos por visitas a familiares en la temporada de vacaciones, el proceso normal del programa se vio afectado, en especial, en cuanto a los resultados que consistieron en replicar lo aprendido ante los integrantes de su organización.

Durante el proceso de la campaña electoral, la participación de los líderes es muy limitado, debido a que no quieren exponerse a que otros líderes los excluyan o se expresen en su contra por “favorecer” a algún candidato. Desde el proyecto FOGEL, en el 2018 se promovieron debates entre los candidatos a la alcaldía. La participación de los líderes, muchos de ellos adultos, se caracterizó por cuestionar la viabilidad de las propuestas de los candidatos. En los casos particulares de San Marcos y Chavín de Huántar, participaron la mayoría de los candidatos a la alcaldía, sin embargo, ganó el candidato que no quiso participar en dichos debates.

Con respecto al proceso del desarrollo del programa de formación de líderes, se concluye que el éxito de la formación de líderes dependerá del nivel de estabilidad económica que posea el líder.

En lo que refiere al proceso de la campaña electoral, se concluye dos cosas, la primera, que se ha debilitado el nivel de poder de liderazgo de las personas adultas en el territorio. Lo otro, es que la población joven es más individualista y se preocupa menos por su comunidad.

Tabla 31

*Aplicación del Esquema Conceptual de la Acción Social en el Componente Participación Ciudadana*

<b>Caso</b>	Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales del Distrito de Chavín de Huántar, provincia de Huari, Áncash. Periodo 2015-2019		
<b>Desarrollo del Esquema Conceptual</b>			
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>		
<b>Situación Inicial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los líderes que participación en los espacios de participación ciudadana son en su mayoría varones.</li><li>Los líderes no promueven la participación de sus dirigidos. Muchas veces, la información que tienen no la comparten.</li><li>Los líderes desconocen sobre el ciclo de las inversiones y el presupuesto participativo.</li></ul>		
<b>Situación que el actor no puede alterar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los mecanismos de participación están reglamentados por norma.</li><li>Los requisitos solicitados para participar en el Proceso de Presupuesto Participativo po Resultados.</li><li>Las ofertas de trabajo, que en muchos caso se dan en la costa: Barranca.</li><li>En los procesos electorales, sobre todo en San Marcos, se discute la continuidad del plan piloto, que consiste en la entrega de dinero a la población, a cambio de realizar un servicio a la municipalidad.</li><li>Existe una mayor participación de líderes adultos y adultos mayores, en los distritos del ámbito de intervención del proyecto FOGEL.</li></ul>		
<b>Fenómeno Social</b>	Sus integrantes destinan recursos y esfuerzos para formalizar su inscripción ante la Autoridad Local del Agua - ALA	Sus integrantes destinan recursos y esfuerzos para formalizar su inscripción ante la Autoridad Local del Agua - ALA	Son excluidos por otros líderes por “favorecer” a un candidato
<b>Agente o Actor</b>	Líderes JASS	Líderes de CUA	Autoridades Locales: Teniente Gobernador Personal de Salud
<b>Fin del Agente o Actor</b>	Mejorar la calidad y disponibilidad del agua para su consumo	Mejorar la disponibilidad del agua para riego	Mejorar la calidad de vida de la población

<b>Caso</b>	Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales del Distrito de Chavín de Huántar, provincia de Huari, Áncash. Periodo 2015-2019		
<b>Desarrollo del Esquema Conceptual</b>			
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>		
<b>Situación que el actor puede alterar</b>	Motivar la colaboración y el apoyo de los integrantes de su organización	Motivar la colaboración y el apoyo de los integrantes de su organización	Motivar a que las autoridades y líderes gestionen recursos y proyectos para mejorar las condiciones de vida.

*Nota.* El cuadro se elaboró teniendo en cuenta el esquema conceptual de la Acción Social, establecido en la metodología.

## 2.4. Lecciones Aprendidas

En relación con los objetivos del presente informe se tiene:

### 2.4.1. Desde la Experiencia de Gestión del Conocimiento

Las lecciones aprendidas en la Gestión del conocimiento, se divide en dos grupos, aquellas que responden al Proyecto FOGEL y las otras, a la experiencia profesional. En la Tabla 32 se describen las lecciones aprendidas

**Tabla 32**

***Lecciones Aprendidas en la Gestión del Conocimiento***

Que Responde al Proyecto FOGEL	Que Responde a la Experiencia Profesional
<ul style="list-style-type: none"> <li>El seguimiento al equipo de campo ayuda a obtener y consolidar información de los escenarios que afronta el equipo y las estrategias e innovaciones que el equipo viene implementando para el desarrollo de sus actividades. Esta información luego se comparte con los demás integrantes del equipo quienes lo adecuan o mejoran de acuerdo con las prioridades de su territorio.</li> <li>La continua coordinación con los responsables de las Unidades de Gestión Territorial - UGT de la compañía minera, permite que las actividades del proyecto FOGEL y de relacionamiento comunitario, a cargo de la empresa minera; se complementen y apunten en una misma dirección.</li> <li>La identificación y comunicación oportuna, de escenarios o situaciones que retrase o impida el logro de una meta, a la entidad financiera, garantiza la disponibilidad de los recursos para el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar e implementar lineamientos para el registro y almacenamiento de la información y verificables, facilita su acceso inmediato y evita que el equipo del proyecto dedique tiempo y esfuerzo para encontrar archivos específicos.</li> <li>Las matrices en Excel que utiliza el equipo de campo para registrar sus actividades deben de ser amigable y a la vez debe de consolidar la información para la elaboración de sus reportes.</li> <li>Fortalecer las capacidades de redacción y oratoria del equipo de campo, garantiza una comunicación fluida con la entidad que financia el proyecto.</li> <li>El manejo de la estadística, al menos descriptiva, garantiza una adecuada identificación, interpretación y presentación de los escenarios a los que se enfrenta el proyecto.</li> <li>El uso de aplicativos informáticos, que te permite obtener información en tiempo real, ayuda a tomar decisiones oportunas y certeras.</li> <li>Conocer acerca de los temas del proyecto, como Gestión Municipal, Desarrollo Territorial, Mesas de Desarrollo y Participación Ciudadana, garantiza la realización de las actividades de monitoreo al equipo de campo.</li> </ul>

*Nota.* Elaborado a partir de la experiencia profesional en el proyecto FOGEL, 2015-2019.

### 2.4.2. Desde la Experiencia de los Componentes del Proyecto

En la Tabla 33 se describe por cada uno de los componentes del proyecto, las lecciones aprendidas para el proyecto y para el profesional.

Componente	Que Responde al Proyecto FOGEL	Que Responde a la Experiencia Profesional
Gestión Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tipo de relación que se genere entre la municipalidad, con los actores sociales y la gestión social de la empresa minera, va a favores o dificultar la implementación del proyecto.</li> <li>• El programa de capacitación a los funcionarios municipales es una estrategia importante cuando los temas que se desarrollan responden a las funciones que vienen ejerciendo.</li> <li>• La asistencia técnica y programas de intervención brindan instrumentos y herramientas que facilitan el cumplimiento de las tareas del funcionario municipal.</li> <li>• La priorización de la ejecución de proyectos y servicios deben responder a los ejes estratégicos de desarrollo del territorio, validados en las mesas de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer sobre conceptos presupuestales como: PIA, PIM, Certificación, Compromiso Anual, Atención de Compromiso Mensual, Devengado y Girado; garantiza un adecuado seguimiento a la ejecución presupuestal de inversiones de las municipalidades.</li> <li>• Conocer sobre la Ley SNIP e Invierte.pe, garantiza el seguimiento del ciclo de inversiones de los proyectos priorizados por las municipalidades.</li> <li>• La Asistencia técnica a funcionarios municipales con experiencia, es difícil, de debe iniciar asistiendo a los técnicos.</li> </ul>
Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario definir las prioridades de los ejes de desarrollo del territorio para identificar actividades claves que se ejecutarán en los tres componentes del proyecto.</li> <li>• La alineación de la intervención del proyecto FOGEL con los programas y proyectos impulsados por la compañía minera, garantiza un mayor impacto de las acciones desarrolladas en el territorio.</li> <li>• Delimitar las acciones de relacionamiento comunitario con las de promoción del desarrollo, evita la superposición e inadecuado enfoque de dichas intervenciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener información consolidada sobre estadística social, económica e institucional de los distritos y una estadística comparativa entre distritos; ayuda a motivar la participación de los actores en las mesas de desarrollo.</li> <li>• Llevar un control de cumplimiento de los acuerdos de las mesas de desarrollo, garantiza la participación de los actores en las mesas de desarrollo.</li> </ul>
Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La voluntad política del alcalde para fortalecer el desarrollo territorial es fundamental para promover la participación de los todos los actores del territorio.</li> <li>• La formación de nuevos líderes orientados a promover agendas de mediano y largo plazo equilibra la atención de las agendas coyunturales (ingresos y empleo).</li> <li>• El fortalecimiento de las capacidades de los líderes en las entidades u organismos encargados de la operación y mantenimiento de la infraestructura existente en su localidad; contribuye a gestionar adecuadamente los recursos necesarios para la sostenibilidad de los proyectos a lo largo de su vida útil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar el uso de metodologías participativas para adultos, garantiza la participación de los líderes.</li> <li>• Brindar acompañamiento a los líderes, durante su participación en espacios públicos, ayuda a que el líder tenga más seguridad y confianza para participar.</li> </ul>

Componente	Que Responde al Proyecto FOGEL	Que Responde a la Experiencia Profesional
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres demuestran un mayor compromiso y responsabilidad en los procesos de formación de líderes.</li> </ul>	

*Nota.* Elaborado a partir de la experiencia profesional en el proyecto FOGEL, 2015-2019.



## CONCLUSIONES

1. La adecuada y oportuna gestión del conocimiento: registro, procesamiento y comunicación facilitó la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento y acompañamiento de los equipos de campo. Asimismo, permitió el rediseño de estrategias para el logro de los objetivos del Proyecto.
2. El fortalecimiento de las capacidades de gestión en inversiones en las municipalidades ha favorecido el funcionamiento de los Comités Locales de Inversiones en cuanto a la identificación, programación y seguimiento de proyectos estratégicos.
3. Los esfuerzos de asistencia técnica orientados a la captación de recursos financieros de fuentes públicas tales como el Fondo de Incentivos a la Gestión Municipal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y de otras fuentes de financiamiento, tienen una mayor acogida en el caso de las municipalidades que registran las mayores restricciones presupuestales, pues ellas muestran un mayor interés en aprovechar esas oportunidades.
4. La asistencia técnica a los procesos de transferencia administrativa de la gestión municipal, conforme a las disposiciones legales vigentes, ha contribuido a preservar el acervo documentario de los proyectos estratégicos y a garantizar su continuidad en las distintas fases del ciclo de proyectos.
5. La mejora en los procesos municipales de identificación, priorización, programación y ejecución de proyectos estratégicos ha generado condiciones propicias para el

establecimiento y funcionamiento de espacios multiactor, así como para el fomento del trabajo colaborativo a nivel local, particularmente en territorios con limitaciones presupuestales.

## **SUGERENCIAS PARA EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DIRECTA**

- 1.** Los gobiernos locales con apoyo de las entidades privadas deben implementar un mecanismo automatizado online de seguimiento y monitoreo del desarrollo de su territorio, con asistencia del especialista en gestión del conocimiento. Si bien en el Proyecto se propuso implementar esta alternativa; no se implementó por no contar con una partida presupuestal para su implementación.
- 2.** Las instituciones públicas de nivel nacional deben realizar acciones orientadas a que los gobiernos locales hagan uso de los instrumentos de planificación. Las autoridades y funcionarios realizan labores “reactivas”, es decir en respuesta a la demanda de la población y mediante lista de espera, es decir, con relación a solicitudes presentadas y según nivel de poder e incidencia de los actores. No existe una cultura de realizar labores planificadas y con previsión presupuestal. En tal sentido es importante generar incentivos para gestionar los servicios públicos mediante el uso del PEI y POI.
- 3.** La formación de líderes con propuestas de desarrollo debe ser prioritaria en el área de influencia directa del proyecto para garantizar cambios, a mediano y largo plazo, en el territorio.

## **SUGERENCIAS PARA LA ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**

1. Se debe continuar fortaleciendo las capacidades de los alumnos en el manejo de programas informáticos estadísticos, de recojo de información online y el uso y elaboración de mapas sociales, para garantizar el posicionamiento del profesional en Sociología en los proyectos de inversión pública y de desarrollo de capacidades.
2. Se debe fortalecer las capacidades de los profesionales de Sociología en procesos de desarrollo con enfoque territorial, en donde se puedan diseñar propuestas viables de corredores sociales y económicos emergentes.

## REFERENCIA

- Alburquerque, F., & Perez Rozzi, S. (Mayo de 2013). El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*(4).  
doi:<https://portal.issn.org/resource/ISSN/2173-8254>
- Boisier, S. (1998). Teorías y metáforas sobre el desarrollo territorial. *Revista Austral de Ciencias Sociales*(2), 5-18. Obtenido de <http://revistas.uach.cl/pdf/racs/n2/art01.pdf>
- Caballero, J. J., & Castillo Castillo, J. (1968). *La Estructura de la Acción Social. Estudio de teoría social con referencia a un grupo de recientes escritos europeos*. Madrid: Ediciones Guadarrama.
- Cancino, Z. (2019). *Alianzas Multiactor en la Cooperación Sur-Sur: Oportunidades de Innovación en Iberoamérica*. Cooperación Sur - Sur. Esmeralda: Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. Obtenido de <https://www.cooperacionsursur.org/biblioteca/#pifcss>  
[https://www.agci.cl/images/Insumos\\_IMG/multiactores/docs/Informe\\_Multiactor\\_PIFCSS\\_2019\\_FINAL.pdf](https://www.agci.cl/images/Insumos_IMG/multiactores/docs/Informe_Multiactor_PIFCSS_2019_FINAL.pdf)
- Durkheim, E. (2001). *Las Reglas del Método Sociológico*. (E. d. Champourcín, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de [https://acms.es/wp-content/uploads/2018/11/durkheim\\_emile\\_-\\_las\\_reglas\\_del\\_metodo\\_sociologico\\_0.pdf](https://acms.es/wp-content/uploads/2018/11/durkheim_emile_-_las_reglas_del_metodo_sociologico_0.pdf)
- Gómez Luna, E., Fernando Navas, D., Aponte Mayor, G., & Betancourt Buitrago, L. A. (Abril de 2014). Metodología para la Revisión Bibliográfica y la Gestión de Información de Temas Científicos a través de su Estructuración y Sistematización. *DYNA*, 81(184), 158-163. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>

- Lutz, B. (2010). La Acción Social en la Teoría Sociológica: Una Aproximación. *Argumentos*, 23(64). Obtenido de <https://www.redalyc.org/revista.oa?id=595>
- MEF, M. (22 de 08 de 2025). *Consulta Amigable*. Obtenido de Consulta de Ejecución del Gasto: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2019&ap=Proyecto>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Vera, E. (01 de 07 de 2017). Áncash: Desgobierno y crisis en uno de los distritos con más canon minero. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/ancash/ancash-desgobierno-crisis-distritos-recibe-canon-minero-438882-noticia/?ref=ecr>
- Durkheim, É. (1978) *Las reglas del método sociológico*. Akal Editor (Ramón Akal González), Col. Manifiesto/Serie Sociología 71, Madrid, 1978. Obtenido de [https://acms.es/wp-content/uploads/2018/11/durkheim\\_emile\\_-las\\_reglas\\_del\\_metodo\\_sociologico\\_0.pdf](https://acms.es/wp-content/uploads/2018/11/durkheim_emile_-las_reglas_del_metodo_sociologico_0.pdf)
- Giddens, A. (1938). *The Constitution of Society: Outline of Theory of Structuration* (Berkeley: University of California Press, 1984).
- Lutz, B. (2010). La acción social en la teoría sociológica: Una aproximación. *Argumentos* (México, D.F.), 23(64), 199-218. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57952010000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952010000300009&lng=es&tlng=es).
- Parsons, T. (1937) *The Structure of Social Action*. New York: Free Press [1966]. Obtenido de [https://ia801707.us.archive.org/32/items/dli.ernet.4397/4397-The%20Structure%20Of%20Social%20Action\\_text.pdf](https://ia801707.us.archive.org/32/items/dli.ernet.4397/4397-The%20Structure%20Of%20Social%20Action_text.pdf)

Parsons, T. (1951) *The Social System*. Londres: Routledge & Kegan Paul [1979]. Obtenido de <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Social-System-by-Talcott-Parsons.pdf>

Rodríguez de la Rosa, L. G. (2015). El derecho y la paz transformadora. El sentido de la estructura social en Talcott Parsons. *Ciencias Sociales Y Educación*, 4(7), 123-140. Obtenido de [https://revistas.udem.edu.co/index.php/Ciencias\\_Sociales/article/view/1567](https://revistas.udem.edu.co/index.php/Ciencias_Sociales/article/view/1567)

Weber, M. (1987). *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1987. Obtenido de <https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
"Norte de la Universidad Peruana"  
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de  
1962



FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA  
"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE  
TRABAJO DE SUFICIENCIA  
PROFESIONAL**

En Cajamarca, en el Auditorio "Felipe Cogorno Vásquez" de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Cajamarca, el día quince de agosto del año dos mil veinticinco, siendo las nueve de la mañana, se reunieron los docentes: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes (**Presidente**), Dr. Oscar Rufino Cholan Valdez (**Secretario**), Dr. Juan Romelio Mendoza Sánchez (**Vocal**), integrantes del Jurado Evaluador para la Sustentación del Informe de Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: **"FORTALECIENDO CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL EN EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DIRECTA DE LA COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA 2015 - 2019"**, presentado por el Bachiller en Sociología **Ronal Armando BECERRA CASTRO**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Sociología.

El presidente del Jurado indicó al Bachiller que cuenta con treinta minutos para la sustentación del Informe de Trabajo de Suficiencia Profesional, por lo que debe centrarse en las partes más importantes de su informe, dando así por iniciado el acto de sustentación.


Concluida la exposición, los integrantes del Jurado Evaluador realizaron las preguntas, observaciones y sugerencias, las mismas que fueron absueltas y consideradas por el sustentante para la presentación del Informe final.

Acto seguido, el presidente del Jurado Evaluador pidió a los asistentes al Acto Académico, abandonar el recinto para deliberar el resultado de la evaluación. Realizado el Acto Deliberativo, el Jurado determinó **APROBAR** el Trabajo de Suficiencia Profesional con el calificativo de **DIECISIETE(17)**.

Siendo las diez y veinticinco del mismo día, se dio por concluido dicho Acto Académico, firmando el jurado en señal de conformidad.

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes  
**PRESIDENTE**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Oscar Rufino Cholan Valdez  
**SECRETARIO**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Juan Romelio Mendoza Sánchez  
**VOCAL**



## ACTA DE CONFORMIDAD DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES

El 26 del mes de agosto del 2025, los miembros del Jurado Evaluador asignados por Resolución de Concejo de Facultad N°085-2025-FCS-UNC, Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes (Presidente), Dr. Oscar Rufino Cholan Valdez (Secretario) y Dr. Juan Romelio Mendoza Sánchez (Vocal); del Informe de Trabajo de Suficiencia Profesional titulada: **“FORTALECIENDO CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL EN EL ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DIRECTA DE LA COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA, 2015-2019”**, presentado por el bachiller RONAL ARMANDO BECERRA CASTRO para optar el título profesional de SOCIOLOGÍA de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Dejamos constancia que el bachiller ha cumplido con realizar el levantamiento de las observaciones del Informe de Suficiencia Profesional antes mencionado, por lo que, queda habilitado para presentar la versión final de los ejemplares requeridos de acuerdo al reglamento de la Escuela Profesional de Sociología y realiza los trámites administrativos de obtención del Título.


Siendo las 11:00 am del mismo día se dio por concluido dicho acto académico, firmando el jurado evaluador para dar conformidad



Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes  
PRESIDENTE



Dr. Oscar Rufino Cholan Valdez  
SECRETARIO



Dr. Juan Romelio Mendoza Sánchez  
VOCAL