



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**EL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO Y  
LA CERTIFICACIÓN EN COMERCIO JUSTO EN LAS  
ASOCIACIONES DE ARTESANOS SURI PAQ'UCHA Y CENTRAL  
ALPACA NUÑO DEL DEPARTAMENTO DE PUNO 2017.**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. JULIO CESAR AROHUANCA LUJANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PUNO – PERÚ**

**2020**



## DEDICATORIA

*A Dios, por haberme dado la vida y guiar mi camino, a mi Madre por su apoyo incondicional, y ejemplo de esfuerzo a mi familia y amigos, por su apoyo y motivación y finalmente al proyecto que inicia con Hilda y mi hijo Alonzo Caleb.*

*Al Ing. Rohan Antonio Reyes Bravo (Q.E.D.G.) por compartir sus conocimientos y experiencias de forma humilde y desinteresada también al Ing. Víctor F. Choquehuanca Caceres por haber fortalecido mi familia y fe.*

*Julio Cesar Arohuanca Lujano*



## AGRADECIMIENTO

*Expreso mi más sincera gratitud:*

*En primer lugar, a Dios, por haberme concedido la sabiduría necesaria; a todos los miembros de las Asociaciones Suri Paq'ocha y Central Alpaca Nuñoa por haberme brindado la información necesaria (encuestas) y de igual forma a la Lic. Paula Andrea Arohuanca Percca, quien me proporcionó su conocimiento necesario para ser posible la realización de éste trabajo de investigación con su ayuda desinteresada, su dedicación, entrega y aporte valioso.*

*Además, agradecer a mi familia, por su comprensión y motivación constante y a todos los docentes de la Escuela Profesional de Administración por los conocimientos y valores que contribuyeron en mi formación profesional y personal.*

*Julio Cesar Arohuanca Lujano.*



## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	
<b>INDICE DE TABLAS</b>	
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS</b>	
<b>RESUMEN .....</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>14</b>

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>20</b>
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	20
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	20
<b>1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>21</b>
1.3.1. HIPOTESIS GENERAL.....	21
1.3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	21
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>22</b>
1.5.1. OBJETIVO GENERAL .....	22
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23

### CAPÍTULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 CAPACIDADES.....	28
2.2.2. COMPETENCIAS .....	31
2.2.3 DESARROLLO DE CAPACIDADES .....	33
2.2.4 LIDERAZGO .....	36
2.2.5 MODELO DCL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO.....	39



2.2.6	COMERCIO JUSTO .....	48
2.2.6.1.	ORGANIZACIONES INTERNACIONALES SOMBRILLA DE COMERCIO JUSTO: .....	50
2.2.6.2.	COMERCIO JUSTO EN AMERICA LATINA Y EL PERU .....	53
2.2.6.3.	ACTORES DEL COMERCIO JUSTO.....	54
2.2.7	CERTIFICACIÓN EN COMERCIO JUSTO.....	57
2.2.7.2.	CERTIFICACIÓN SEGÚN FLO .....	57
2.2.7.4.	CRITERIOS PARA EL SECTOR TEXTILES .....	59
2.2.7.5.	CERTIFICACIÓN SEGÚN PROMPERU.....	62
2.2.7.6	CRITERIOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO PROMPERU .....	63
2.3.	MARCO CONCEPTUAL .....	68

### CAPITULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO .....	73
3.2.	PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO .....	79
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO .....	79
3.3.1.	MUESTRA .....	79
3.3.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN;.....	80
3.4.	PROCEDIMIENTO.....	80
3.5.	VARIABLES .....	81
3.6.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	82
3.7.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	83
3.7.1	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	83
3.8.	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	83
3.8.1.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.8.2.	RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....	90
3.9.	ANALISIS DE RESULTADOS .....	91

### CAPITULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	RESULTADOS.....	92
------	-----------------	----



4.1.1. EDAD Y GRADO DE INSTRUCCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES DE ARTESANOS SURI PAQ'OCHA Y CENTRAL ALPACA DE NUÑO A.....	92
4.1.2. OBJETIVO ESPECIFICO N°01.....	94
4.1.3. MEDICIÓN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO A NIVEL INDIVIDUAL .....	95
4.1.4. MEDICIÓN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO A NIVEL ORGANIZACIONAL.....	99
4.1.5. PUNTAJE GLOBAL DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO.....	104
4.1.6. OBJETIVO ESPECIFICO N°02.....	104
4.1.7. PUNTAJE GLOBAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO .....	117
4.1.8. COMPARACIÓN DE PUNTAJES TOTALES DE LA EVALUACIÓN DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO E IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO. ....	118
4.1.9. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:.....	121
4.1.10. CONTRASTACION DE HIPOTESIS .....	137
<b>4.2. DISCUSIÓN .....</b>	<b>144</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>149</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>151</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>157</b>

**Área:** Administración de emprendimientos

**Tema:** Desarrollo de capacidades en el comercio justo

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** Puno, 16 de enero del 2020



## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Dimensiones del Modelo DCL. ....	44
<b>Figura 2:</b> Sello Fairtrade.....	62
<b>Figura 3:</b> Fases de la Certificación del Programa de Buenas Prácticas de Comercio Justo.....	63
<b>Figura 4:</b> Marca de Certificación de Buenas Prácticas De Comercio Justo.....	68
<b>Figura 5:</b> Localización de la provincia de Melgar (Ayaviri), Puno.....	73
<b>Figura 6:</b> Conexión vial Puno - Nuñoa.....	74
<b>Figura 7:</b> Página Web de la asociación de artesanos Central alpaca de Nuñoa. ....	77
<b>Figura 8:</b> Página Web de la Asociación de artesanos Alpaca Suri Nuñoa.....	79
<b>Figura 9:</b> Baremo de calificación de desarrollo de capacidades para el liderazgo a nivel individual y organizacional.....	86
<b>Figura 10:</b> Edades de los miembros de la Asociación Suri Paq'ocha. ....	92
<b>Figura 11:</b> Grado de instrucción de los miembros de la Asociación de Artesanos Suri Paq'ocha.....	93
<b>Figura 12:</b> Edades de los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa.....	93
<b>Figura 13:</b> Grado de instrucción en los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa. ....	94
<b>Figura 14:</b> Comparación de las capacidades técnico- empresarial, relacional y contextual de las Asociaciones Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa. 95	
<b>Figura 15:</b> Puntaje total de las capacidades individuales. ....	99
<b>Figura 16:</b> Comparación de las capacidades Técnico- empresarial, relacional y contextual de las Asociaciones Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa. .....	100
<b>Figura 17:</b> Puntaje total de las capacidades a nivel organizacional.....	103



<b>Figura 18:</b> Puntaje de los 10 Criterio, Según el Nivel de Implementación de las Buenas Prácticas de Comercio justo.....	113
<b>Figura 19:</b> Puntaje Global de Implementación de las Buenas Prácticas de Comercio justo. ....	117
<b>Figura 20:</b> Comparación de Puntuaciones Totales de la evaluación de capacidades para el liderazgo y la calificación en BPCJ.....	119
<b>Figura 21:</b> Artesano Asociación Central alpaca de Nuñoa. ....	121
<b>Figura 22:</b> Fases para la implementación del Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo. ....	124





## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Capacidades según diversos Autores .....	30
<b>Tabla 2:</b> Modelos de competencias según varios Autores.....	32
<b>Tabla 3:</b> Clasificación de competencias en las dimensiones técnico empresarial, de comportamiento y contextual.....	33
<b>Tabla 4:</b> Evolución del Enfoque del Desarrollo de Capacidades.....	34
<b>Tabla 5:</b> Características de las principales teorías y modelos sobre liderazgo. ....	37
<b>Tabla 6:</b> Selección de la muestra para la aplicación del cuestionario a nivel individual	80
<b>Tabla 7:</b> Escala de Medición. ....	87
<b>Tabla 8:</b> Estadísticas de fiabilidad. ....	89
<b>Tabla 9:</b> Estadísticas de fiabilidad. ....	90
<b>Tabla 10:</b> Medias y calificación de las capacidades a nivel individual. ....	95
<b>Tabla 11:</b> Porcentaje de Calificación de los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa.....	97
<b>Tabla 12:</b> Porcentaje de Calificación en la Asociación de Artesanos Suri Paq’ocha.....	98
<b>Tabla 13:</b> Calificación total del desarrollo de capacidades a nivel individual. ....	98
<b>Tabla 14:</b> Medias y calificación de las capacidades a nivel Organizacional.....	100
<b>Tabla 15:</b> Porcentaje de calificación de los miembros de la Asociación Suri Paq’ocha. .....	101
<b>Tabla 16:</b> Frecuencia acumulada, según las calificaciones de los líderes y expertos relacionados a la Asociación Central Alpaca de Nuñoa.....	102
<b>Tabla 17:</b> Calificación total del desarrollo de capacidades a nivel Organizacional. ....	102
<b>Tabla 18:</b> Calificación Global del desarrollo de Capacidades para el Liderazgo. ....	104
<b>Tabla 19:</b> Hallazgos según auditoria en la Asociación Central de Artesanos Alpaca Nuñoa y Asociación de Artesanía Suri Paq’ocha. ....	105



<b>Tabla 20:</b> No conformidades Asociación Suri Paq’ocha.....	110
<b>Tabla 21:</b> No conformidades Asociación Central Alpaca de Nuñoa.....	111
<b>Tabla 22:</b> Criterios implementados con eficacia en la Asociación de Artesanía Suri Paq’ocha.....	114
<b>Tabla 23:</b> Criterios implementados con eficacia en la Asociación Central de Artesanos Alpaca Nuñoa.....	115
<b>Tabla 24:</b> Criterios implementados deficientemente en la Asociación de Artesanía Suri Paq’ocha y Asociación Central de Artesanos Alpaca de Nuñoa.....	116
<b>Tabla 25:</b> Comparación de Puntuaciones Totales resultado de la Evaluación de Capacidades Para El Liderazgo e Implementación De Buenas Prácticas De Comercio Justo.....	118
<b>Tabla 26:</b> Tema 1 Aspectos Técnicos de Producción.....	129
<b>Tabla 27:</b> Tema 2 Organización del negocio.....	129
<b>Tabla 28:</b> Tema 3 Organización de los costos, los ingresos por ventas, y financiamiento.....	130
<b>Tabla 29:</b> Tema 4 La comunicación.....	130
<b>Tabla 30:</b> Tema 5 compromiso y cooperación en el negocio.....	131
<b>Tabla 31:</b> Tema 6 Organización empresarial.....	131
<b>Tabla 32:</b> Tema 7 Construcción de Relaciones de negocios.....	132
<b>Tabla 33:</b> Tema 8 Gestión del cambio.....	139
<b>Tabla 34:</b> Plan de asistencia técnica.....	133
<b>Tabla 35:</b> Evaluación de Habilidades Blandas.....	134
<b>Tabla 36:</b> Productos esperados del servicio.....	136
<b>Tabla 37:</b> Presupuesto de implementación.....	136



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

BPCJ	: Buenas Prácticas De Comercio Justo
CECJ	: Coordinadora Estatal de Comercio Justo
PROMPERU	: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
WFTO	: Organización Mundial de Comercio Justo.
DCL	: Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo.
FLO	: Organización Internacional de Certificación de Comercio Justo.
IFAT	: Federación Internacional de Comercio Alternativo
NEWS	: Red Europea de Tiendas Mundo
EFTA	: Fundación Europea de Comercio Alternativo
FINE	: Conformada por: FLO, IFAT, NEWS y EFTA; cuyas letras iniciales le dan nombre a esta organización.
ISEAL	: Organización internacional, codifica las mejores prácticas para el diseño e implementación de los sistemas de estándares sociales y ambientales.



## RESUMEN

La investigación abordó las dificultades que presentan organizaciones rurales para acceder a la Certificación en comercio justo promovida por PROMPERU, ello desde el estudio de caso de las Asociaciones Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno. En el marco teórico se consideró el modelo propuesto por Sastre (2014): Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo (DCL), que se fundamenta en investigaciones llevadas a cabo por el grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid en los proyectos de desarrollo rural. El modelo estima importante el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo para la sostenibilidad de proyectos y programas, incorporando la importancia del contexto rural, pues la mayoría de investigaciones se han centrado en entornos empresariales. El propósito de la investigación fue analizar el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo en el nivel de implementación del sistema de certificación en Comercio Justo en los miembros de las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno. La metodología general planteada parte de un enfoque mixto, alcance descriptivo y diseño no experimental transversal, con una muestra discrecional y por conveniencia de 32 artesanas, 6 líderes y 2 expertos, se utilizó herramientas como; el cuestionario a nivel individual y organizacional, observación, y entrevistas. Los resultados muestran de forma comparativa las calificaciones de las dos organizaciones estudiadas obtuvieron en las variables capacidades para el liderazgo y criterios de comercio justo: La Asociación Alpaca Nuñoa en capacidades obtiene una media global de (2.37) calificado como bajo y en la implementación de criterios de comercio justo fue descalificado con (45) puntos, en paralelo la Asociación Suri Paq'ocha en las evaluación de capacidades obtiene (3.05), calificado como nivel esperado y en la implementación de los criterios de comercio justo es calificado como aceptable con (130) puntos



Por último, la principal conclusión de la investigación es que el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo que una organización posee, contribuye en la implementación del sistema de certificación en comercio justo, y pronostica éxito y sostenibilidad en cuanto a los procesos de certificación en comercio justo, en el área rural.

**Palabras clave:** Certificación de Comercio Justo, Desarrollo de Capacidades, Liderazgo



## ABSTRACT

This research addressing the difficulties presented by rural organizations to access on fair trade certification promoted by PROMPERU, based on the case study of the Suri Paq'ocha and Central Alpaca Nuñoa Associations of the Department of Puno. The theoretical framework considered the model proposed by Sastre (2014): Capacity Development for Leadership (DCL), which is based on research carried out by the GESPLAN group of the Polytechnic University of Madrid in rural development projects. The model considers important the strengthening leadership capacities for the sustainability of projects and programmes, incorporating the importance of the rural context, as most research has focused on enterprise environments. The purpose of the research was analyze the level of capacity development for leadership in the level of implementation of the Fair Trade Certification System in the members of the Rural Associations Suri Paq'ocha and Central Alpaca Nuñoa of the Department of Puno. The proposed general methodology is based on a mixed approach, descriptive and non-experimental cross-sectional design, with a discretionary sample and for convenience of 32 artisans, 6 leaders and 2 experts, tools such as; the questionnaire at individual and organizational level, observation, and interviews. The results show the comparative ratings of the two organizations studied obtained in the variables capacities for leadership and fair trade criteria: The Alpaca Nuñoa Association in capacities obtains a global mean of (2.37) qualified as low and in the implementation of fair trade criteria was disqualified with (45) points, in parallel, the Suri Paq'ocha Association in the capacity assessments obtains (3.05), qualified as an expected level in the evaluation of capacities and in the implementation of the fair trade criteria it is qualified as acceptable with (130) points. Finally, the main conclusion of the research is that the level of capacity development for leadership that an organization has, contributes to the implementation of the fair trade



certification system, and predicts success and sustainability in terms of certification processes in fair trade, in rural areas.

**Keywords:** Fair Trade Certification, Capacity Building, Leadership



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema del comercio justo, que la Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2019) define como: “Un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales”. Se analiza la certificación promovida por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ que consta del cumplimiento de 10 criterios y 36 indicadores. La investigación se desarrolló en el área rural del departamento de Puno, donde existen varios productores de artesanía. Estos artesanos postulan a acceder al sistema de comercio justo.

El tipo de investigación fue mixta con un alcance descriptivo, se realizó la aplicación de cuestionarios tipo Likert en las dimensiones individual y nivel organizacional, se analizó documentos de las auditorías realizadas por PROMPERU y se complementó con la ejecución entrevistas a líderes y expertos. La muestra está comprendida por un total de 40 unidades de análisis entre artesanos y expertos, los que se dividen en dos subgrupos según su pertenencia con las dos organizaciones estudiadas.

Los objetivos que guían la investigación son los siguientes:

Analizar el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo en el nivel de implementación del sistema de certificación en Comercio Justo en los miembros de las Asociaciones Rurales Suri Paq’ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno, del año 2017.





Analizar el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo que poseen los miembros de las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno, 2017.

Analizar el nivel de implementación de los criterios del sistema de certificación en Comercio Justo de las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno, 2017.

Proponer un plan de intervención para el adecuado desarrollo de capacidades para el liderazgo y mejorar la implementación del sistema de certificación en comercio justo.

En el capítulo II veremos la revisión de la literatura, centrada en las variables, comercio justo y desarrollo de capacidades, así como las investigaciones que anteceden a la presente

En el capítulo III se explica la metodología el enfoque, alcance y los métodos utilizados, en el capítulo IV presenta los resultados y discusión del tema, en el capítulo V finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones a las que arribo la investigación,

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PPROBLEMA**

Existe desequilibrio en la distribución de la riqueza en el mundo, al respecto Oxfam menciona: “El 82% del crecimiento de la riqueza mundial del último año ha ido a parar a manos del 1% más rico, mientras que a la mitad más pobre de la población mundial no le ha llegado nada de ese crecimiento” (citado en PNUD, 2018, p. 4).

Ante estas desigualdades se han creado iniciativas como el Comercio Justo para mitigar los efectos del sistema comercial neoliberal, generando alternativas viables y



solidarias de cooperación entre los países con mayor desarrollo y los países en vías de desarrollo, no es en sí una solución a los problemas estructurales, sino una alternativa para el sector de los pequeños agricultores y productores que no contaban más que con la migración y la marginación como alternativas de vida. (Ceccon, 2008).

El comercio Justo es regido por la World Fair Trade Organization - WFTO bajo un sistema de certificación con principios y criterios sin embargo existen iniciativas de parte de ONGs y de algunos países (con políticas y programas estatales) que han impulsado sistemas de certificación propios pero que toman en esencia los principios del sistema regido por la WFTO,

En el Perú, de forma particular en el sector textil, la entidad estatal que ha promovido el comercio justo ha sido PROMPERU quienes a partir del año 2009 con el financiamiento de la Corporación Andina de Fomento CAF, la participación como consultores la empresa argentina B&C y la empresa italiana Altromercado, diseñaron la metodología, los requisitos, y la implementación de las Buenas Prácticas de Comercio justo con diez criterios adecuados a las empresas nacionales del sector textil (transparencia, igualdad, creación de oportunidades, relaciones comerciales justas, no explotación infantil, entre otros)

En la región Puno desde el año 2011 han participado más de 15 organizaciones en el programa, a lo largo del proceso de implementación del sistema ha existido dificultades en la obtención del sello de comercio justo, el cual se obtiene por la evaluación y auditorías externas de parte de empresas certificadoras, en virtud de ello se observó un menor grado de implementación del sistema en las organizaciones rurales lo cual a su vez significa una inconsistencia con la filosofía del sistema de comercio justo, ya que el sistema de comercio Justo debiera beneficiar a los pequeños productores menos



favorecidos, sin embargo existe dificultades que presentan las organizaciones rurales para implementar los criterios para acceder a la Certificación promovida por PROMPERU la mayoría de organizaciones que obtuvieron el sello de comercio justo son empresas ubicadas en áreas urbanas, se ha desarrollado una estudio bibliográfico para explicar que dificultades son las que pudieran estar interfiriendo en la aplicación de los criterios en las organizaciones rurales, en este caso las Asociaciones de artesanos Suri Paqucha y Central Alpaca de Nuñoa, y se ha deducido en que es el nivel de capacidades desarrolladas en dichas organizaciones lo que incide en la implementación de las buenas prácticas de comercio justo . Es así que se ha optado por tomar las teorías del modelo propuesto por Sastre (2014): Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo ( DCL) en los proyectos de desarrollo rural, considerando el modelo como adecuado para medir capacidades en esta investigación, dado que el modelo toma en cuenta el contexto rural donde a menudo la autoridad y poder de los líderes no están dados por puestos formales, como en las empresas, según Allen y Lachapelle (2012), sino por sus relaciones sociales, a través de las cuales crean propósitos comunes para mejorar el bienestar de la comunidad (Sastre, 2014, p.28). La relación entre el liderazgo y el desarrollo de capacidades es fundamental, de acuerdo con UNDP (2006), un buen liderazgo maximiza y protege las inversiones en desarrollo de capacidades a nivel individual y organizacional en un contexto dado (Citado en Sastre, 2014, p.104).

El **DCL** es fruto de 25 años de experiencia en el ámbito de la planificación de proyectos de desarrollo rural desde el grupo de investigación GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid, además integra metodologías cuantitativas y cualitativas para promover y evaluar el desarrollo de capacidades en la población local desde tres componentes: técnico empresarial, relacional y contextual



Esta investigación analizara el nivel de implementación de la certificación en comercio justo a la vez analizara el nivel de implementación de los criterios del sistema de certificación en Comercio para ambas asociaciones, a la vez de evaluar el desarrollo de capacidades y su contribución en la implementación del sistema de comercio justo dentro de un contexto rural. ello desde el estudio de caso de las asociaciones rurales Suri Paq'ocha y central de artesanos Alpaca Nuñoa.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo es el desarrollo de capacidades para el liderazgo y la Certificación en Comercio Justo en las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno 2017?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a. ¿-Cuál es el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo que poseen los miembros de las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno 2017?
- b. ¿Cuál es el nivel de implementación de los criterios del Sistema de Comercio Justo en las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno 2017?
- c. ¿Cómo mejorar los procesos de implementación del sistema de certificación en comercio justo en las Asociación Suri Paq'ocha o Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno 2017?



### **1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. HIPOTESIS GENRAL**

El bajo desarrollo de capacidades para el liderazgo de los miembros, no contribuye en el nivel de implementación del sistema de certificación en Comercio Justo en las Asociaciones Rurales Suri Paqo'cha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno en el año 2017.

#### **1.3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

**H.E.2:** El nivel de desarrollo de capacidades a nivel individual y organizacional es bajo no permitiendo implementar con efectividad los criterios de comercio justo en las Asociaciones Rurales Suri Paqo'cha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno.

**H.E.1:** El nivel de implementación del sistema de Comercio Justo es bajo, en los criterios: Prácticas comerciales, Pago del precio justo, y Condiciones laborales en las Asociaciones Rurales Suri Paqo'cha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno 2017.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La reducción de la pobreza es uno de los objetivos básicos del gobierno y de entidades cooperantes como: USAID, BID, BM, PNUD, entre otras. Ello a través de intervenciones orientadas en muchos casos al desarrollo de capacidades para reducir las desigualdades y las brechas en las oportunidades de ciudadanos y ciudadanas. Se destinan billones de dólares cada año en actividades de desarrollo de capacidades, no existiendo consenso sobre lo que incluyen estas actividades ni sobre como evaluar dicho desarrollo (Sastre, 2014)



Este estudio analizara las dificultades que tienen las organizaciones del sector rural ante la implementación del sistema de certificación en Comercio justo buscando demostrar como el bajo desarrollo de capacidades contribuye en la certificación en Comercio Justo (Programa impulsado por PROMPERU), el estudio se realizara en el ámbito rural por la vulnerabilidad social y económica, puesto que en el país el 45 % de la población rural no logra satisfacer sus necesidades básicas (INEI 2011), el 53 % de la población Rural está en situación de pobreza y el 20% está en situación de pobreza extrema (INEI, 2012) en cuanto a la educación el analfabetismo femenino representa el 75,3 % del total de analfabetos (MIMDES 2008), en esta investigación la población en estudio está conformado en su mayoría por mujeres.

Por otro lado la utilidad práctica será el análisis y evaluación de capacidades y su contribución en la implementación de los criterios de comercio justo ello podría ayudar a a demostrar la utilidad de usar metodologías adecuadas para la evaluación de capacidades (como el DCL propuesto por Sastre M. Susana) como parte fundamental de un proyecto o programa, Ello permitirá a la vez aportar insumos importantes para prevenir vacíos en la implementación y mejorar los procesos y estrategias de intervención de entidades estatales y privadas.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo en el nivel de implementación del sistema de certificación en Comercio Justo en los miembros de las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno, del año 2017



### 1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a. Analizar el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo que poseen los miembros de las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno, 2017.
- b. Analizar el nivel de implementación de los criterios del sistema de certificación en Comercio Justo de las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno, 2017.
- c. Proponer un plan de intervención para desarrollar las capacidades para el liderazgo y mejorar la implementación del sistema de certificación en comercio justo.



## CAPITULO II

### REVISION DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### A NIVEL INTERNACIONAL

Sastre (2014), en su tesis titulada “El Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades Aymaras”, cuyo propósito fue Diseñar un modelo de seguimiento y evaluación del desarrollo de capacidades para el liderazgo en el contexto de la planificación y gestión de proyectos de desarrollo rural y aplicarlo a comunidades rurales; diseñada bajo un enfoque mixto con una fase conceptual y una fase de aplicación, la muestra fue censal compuesta por 106 miembros de la organización Mujeres Aymaras. Entre los resultados menciona que se comprueba que el liderazgo es un factor clave para el desarrollo de capacidades.

La principal conclusión de la investigación es que “el éxito y sostenibilidad de los proyectos dependen en gran medida del desarrollo de capacidades de la población local”. Esa evaluación se realiza a través de comportamientos observables y permite mejorar la planificación y gestión del proyecto. De esta forma se fomenta un liderazgo colectivo de las organizaciones en sus territorios rurales.

Barrera (2013), en la investigación titulada “El modelo de comercio justo en Chile: cambios en las prácticas sociales y económicas de los artesanos de Pomaire”, tuvo como objetivo: caracterizar desde las observaciones de los artesanos de Pomaire los cambios en su estándar de vida atribuidos a las comunicaciones con el sistema organizacional Comparte; Comparte es una organización que promueve el comercio justo en productores de artesanía. Esta investigación se realizó bajo el enfoque constructivista,





método cualitativo, con técnicas como la entrevista abierta a informantes clave, entre las principales consideraciones finales menciona: que entre los talleres de artesanos no existe homogeneidad en sus prácticas, estrategias de trabajo, producción y administración de recursos, los resultados son heterogéneos ya que no están organizados entre ellos, para quizás lograr cambios y beneficios homogéneos. Por otra parte, se considera que la falta de mecanismos de evaluación y seguimiento genera desconocimiento de los impactos en el estándar de vida y necesidades de los artesanos

Finalmente, en coincidencia con otros estudios sobre comercio justo, menciona vacíos de conocimiento sobre el modelo de los artesanos, quienes desconocen cómo funciona el sistema, lo que sugiere que pueden ser falencias del modelo como tal, pues éste tiende a centrarse en la dimensión comercial y en la práctica le es difícil dialogar con la dimensión social.

## **A NIVEL NACIONAL**

Cánepa (2016), en la tesis titulada “Gestión gerencial y la pérdida de la certificación fair trade en la asociación de recolectores orgánicos de la nuez amazónica del Perú del departamento de Madre de Dios 2011”. El objetivo general de la fue “demostrar que la gestión gerencial ineficaz contribuyó a la pérdida de la certificación fair trade por la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú. Utiliza el método cualitativo con una muestra de 53 agricultores asociados, concluye: “Que el uso y control inadecuado de los ingresos económicos, factor directamente asociado a la gestión gerencial, generó una disminución de los recursos económicos y endeudamiento de la Asociación de Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú perteneciente al departamento de Madre de Dios situándola casi en estado de quiebra”.



## A NIVEL LOCAL

Chura (2017), en su tesis “Impacto de desarrollo de capacidades en el ingreso de las familias alpaqueras de la región noreste de Puno, período 2010 – 2012”, el propósito de la investigación fue analizar los resultados y el impacto logrados por el proyecto referido al desarrollo de Capacidades y Generación de Empleo en las unidades familiares alpaqueras, utiliza el enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y explicativo y concluye en que existió incremento en su producción e ingresos: “Los efectos de las estrategias adoptadas por el proyecto ha permitido mejorar los indicadores productivos y reproductivos a saber(...) el aumento promedio del número de cabezas de alpaca para camal en 2.32 cabezas; las pieles de alpacas crías y tuis en cambio se han reducido en 1.71 y 4.12 unidades respectivamente. El efecto en el ingreso anual fue de S/. 434.00, valorizados a precios del inicio del proyecto, cuyas fuentes fueron: el incremento en 3.8% en la producción y venta de fibra de alpaca, 20.3% en la venta de alpacas para camal, mientras que se han reducido los ingresos por la venta de pieles de alpacas crías y tuis en 10.9% y 4.6% respectivamente”.

Huahuallunque (2010), en su investigación “Aplicación del fair trade por las empresas exportadoras de artesanía textil de la región puno: caso Jomatex S.R.L – Sumac Perú S.C.R.L”. El objetivo de la investigación fue: “Analizar las formas de aplicación de los criterios del comercio justo e las empresas exportadoras de artesanía textil de la Región Puno” la tesis es de tipo descriptivo con una muestra de 2 empresas cada una de 10 artesanas. Concluye que: “Los criterios del Fairtrade (Comercio Justo) que las empresas de artesanía textil de la Región Puno aplican no son adecuados, esto debido al poco interés que existe de parte de los propietarios de este Sector de producción, además es necesario indicar que las empresas de artesanía textil en nuestro Departamento y país optan por mantenerse en el comercio convencional por tener desconfianza a Experimentar



opciones acordes a la actualidad”.

Ramos Cutimbo, E. (2013) en su informe profesional titulado; Incidencia del proyecto: Desarrollo de capacidades de autogestión comunitaria para superar la pobreza en Moho 2008-2010, concluye: “Antes de la ejecución del proyecto, la mayoría de productores poseían la mentalidad paternalista y asistencialista, sin embargo, con el trabajo en campo podemos decir que la gran mayoría de los productores beneficiarios del proyecto están en un proceso de cambio voluntario y han apostado por la autogestión y el bienestar colectivo. Sin embargo, es importante recalcar que los cambios de los esquemas mentales no se logran en poco tiempo sino requieren mayor tiempo de trabajo. Por eso podemos decir que estos productores organizados todavía necesitan apoyo externo para consolidar su auto-desarrollo”.

Quispe (2018), en su tesis “Aplicación del fairtrade por la empresa exportadora de artesanía textil de la región Puno: caso inti alpaca E.I.R.L.” En el trabajo de investigación se da a conocer el análisis de la aplicación de los criterios del comercio justo en la empresa de artesanía textil Inti Alpaca EIRL, esta investigación tiene como objetivo: “Analizar la aplicación de los criterios de comercio justo en la empresa exportadora de artesanía textil Inti Alpaca – Puno, periodo 2017” frente a la calidad de vida de las artesanas y los artesanos de la organización, concluye: “Que un 60 % de los artesanos no están sometidos a recibir el involucramiento y compromiso del Fairtrade para que fortalezcan sus capacidades, así desempeñarse adecuadamente.”



## 2.2 MARCO TEÓRICO

### 2.2.1 CAPACIDADES

Al respecto Sen (1998) menciona, el concepto de capacidades da énfasis a la expansión de la libertad humana para vivir el tipo de vida que la gente juzga valedera. Cuando se adopta esta visión más amplia, el proceso de desarrollo no puede verse simplemente como un incremento del PNB sino como la expansión de la capacidad humana para llevar una vida más libre y más digna (citado por Muñoz, Vazquez, Zapata, Quispe y Vizcarra, 2010, p.1). Los conocimientos y habilidades son precedente de la libertad, estos permiten un desarrollo integral dentro de la sociedad; disminuyen la pobreza, la desigualdad, la injusticia social, lo que se relaciona con el desarrollo, y los países lo promueven cuando ofrecen una vida digna, un nivel de educación adecuado, etc.

Según Nussbaum (2012), “Capacidad/es. Capacidad significa oportunidad de seleccionar, y las capacidades deben entenderse como ámbitos de libertad y acción que pueden traducirse en funcionamientos. Son las opciones que una persona puede elegir para realizar acciones o alcanzar estados de existencia con los que conseguir el bienestar o afrontar un desastre.” (Comparte, 2015, p. 37).

Según el Instituto Aspen (1996) define la capacidad de la comunidad como "la influencia combinada de compromiso, recursos y habilidades de una comunidad que se puede implementar para aprovechar los puntos fuertes de la comunidad y abordar los problemas y oportunidades" (citado por Sastre, 2014 p. 48).

Chaskin (2001) define la capacidad, como "la interacción del capital humano, recursos organizativos y capital social que existe dentro de una comunidad, y que se puede aprovechar para resolver los problemas colectivos y mejorar o mantener el bienestar de



una comunidad dada. Puede funcionar a través de procesos sociales informales y/o esfuerzos organizados (citado por Sastre, 2014 p.48).

Al respecto se coincide con Sen 1998, quien menciona que previo a la expansión de libertad es necesario el desarrollo de conocimientos y habilidades (capacidades, competencias) para que de esta forma las personas puedan abordar los problemas y oportunidades de su comunidad buscando con ello su bienestar

### **2.2.1.1. NIVELES O DIMENSIONES EN LOS QUE SE GENERAN LAS CAPACIDADES**

El (PNUD, 2009).establece 3 niveles en donde se desarrollan las capacidades:

- a. El entorno** es el amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones. Incluye todas las reglas, *leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica*. Es el entorno favorable el que marca el alcance del desarrollo de capacidades. A su vez, el desarrollo de capacidades puede transformar el entorno.
- b. El nivel organizacional** se refiere a la *estructura, políticas y procedimientos internos* que determinan la efectividad de una organización. Es aquí donde se ponen en juego los beneficios del entorno favorable y donde se reúne una variedad de personas. Cuanto mejor alineados estén estos elementos y mejores sean sus recursos, mayor será el potencial de su capacidad de crecimiento.
- c. El nivel individual** lo conforman las *aptitudes, experiencias y conocimientos* de cada persona que permiten su desarrollo. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas

En la Tabla 1 (Sastre, 2014), realizo una recopilación después de una revisión bibliográfica, relacionada con el desarrollo de capacidades, las cuales fueron agrupadas según dos niveles, individual y grupal

**Tabla 1:** *Capacidades según diversos autores*

<b>Individual</b>	<b>Grupal/Social</b>
Liderazgo	Participación y cooperación
Emprendimiento	Liderazgo
Habilidades financieras	Compromiso
Alfabetización económica	Confianza
Habilidades tecnológicas	Comunicación
Habilidades políticas (Comunicación; Organización)	Construcción de redes
Habilidades de planificación	Emprendimiento
Habilidades de gestión y gestión del cambio	Normas
	Trabajo en equipo
	Habilidades de procesos de grupo (resolución de problemas/conflictos; construcción de consensos, toma de decisiones).
	Sentido de comunidad, valores compartidos.
	Visión y estrategia

Nota: Adaptado de: “Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo en Proyectos de Desarrollo Rural. Aplicación a Comunidades Aymaras” Sastre S, 2014, p. 52

A la vez la misma autora ha considerado que Los rasgos más frecuentes encontrados en las definiciones de construcción y desarrollo de capacidades y que se consideran de utilidad en esta investigación son: definición del concepto como proceso de desarrollo (cambio) múltiples escalas de análisis (individual, grupal, organizacional, institucional, comunitaria, social) que incluyen el contexto entre los factores determinantes del proceso; y que tiene como resultado la mejora del rendimiento, de los resultados (orientación a resultados) y del cumplimiento de objetivos.

Complementado el tema Sastre (2014), afirma:

La construcción de capacidades, por tanto, se entiende no sólo como desarrollo de recursos humanos, sino también como desarrollo organizacional e institucional (UNESCO, 2010) (...)Estas habilidades, conocimientos y destrezas no siempre han resultado ser fáciles de construir, identificar o medir (Kwanet al., 2003), de hecho no existe un acuerdo entre los autores, sobre qué capacidades deberían ser las necesarias para llevar a cabo una gestión eficiente (Chaskin, 2001; Goodman, 1998; Laverack, 2001; Lusthaus, 1995; Maclellan-Wright et al., 2007; Anand et al., 2009; Loza, 2004) o, por lo menos, suficiente para planificar y gestionar proyectos de desarrollo.



Se trata de un debate vigente, con presencia de publicaciones y trabajos actuales en la línea de estos conceptos por parte de diversos organismos a nivel mundial, como el Banco Mundial (World Bank) o el United Nations Development Programme [UNDP]

En cualquier caso, estas capacidades deben permitir a las personas gestionar y dirigir sus emprendimientos de forma efectiva, para lo cual deben tener o desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos técnicos, interpersonales y de relación con el contexto. Desde otros ámbitos como el laboral, estos aspectos se han considerado bajo el nombre de competencias (p.46)

### **2.2.2. COMPETENCIAS**

No existe un acuerdo sobre la definición del término, sino múltiples y muy variadas aproximaciones conceptuales

Alles (2005), citando a Spencer y Spencer (1993): quienes consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad. (citado en Alles, 2005, pág. 83)

Para (Alles, 2005) el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Lo común en las definiciones anteriores son su relación con la acción y el desempeño (comportamientos observables), entonces las competencias incluyen atributos personales como: rasgos de personalidad, aptitudes, capacidades, motivaciones, conocimientos, habilidades, destrezas, etc. que se ponen en acción (Sastre, 2014).

#### **2.2.2.1 DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO RURAL**

Según Guerrero (2011) Dependiendo del ámbito de aplicación o corriente filosófica, aparecen diferentes modelos de aprendizaje y desarrollo de competencias (citado en Sastre, 2014, p 56-57)

**Tabla 2:** Modelos de competencias según varios autores

Enfoque	Autor
Basados en el puesto de trabajo del cual se definen previamente las competencias requeridas para tener un desempeño eficiente	Taylor, 1980; Alles, 2005
Competencias como elementos personales no relacionados con funciones específicas sino con la psicología y la motivación personal, pero que permiten desarrollar dichas funciones efectivamente	Weiner, 2004; McClellanad y Boyatzis, 1980
Basados en la estrategia empresarial, relacionados con la sociedad del conocimiento, y fundamentados en el principio de que las competencias son elementos competitivos que se ligan a la estrategia corporativa	Cameron y Neal, 2001; Prahalad y Ham 1990
Modelos cognitivos y motivacionales apoyados en procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias y asociados a la motivación interna	Foss, 2003
Modelos de enfoque holístico que integran de forma global todos los aspectos de las personas necesarios para un buen desempeño profesional	(Goncsi y athanasaou, 2004; Bunk, 1994 Delamare y Winterton , 2005; International Project management association [IPMA, 2009]).

Nota: Adaptado de: “Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo en Proyectos de Desarrollo Rural. Aplicación a Comunidades Aymaras” Sastre S, 2014, p. 56-57

Según Sastre (2014),

“Dentro de los proyectos y programas de desarrollo rural interesan los modelos holísticos como el modelo **IPMA**, ya que las competencias desde un enfoque holístico tienen en cuenta no solo las *capacidades y conocimientos* técnicos, más propios de enfoques laborales, sino las llamadas competencias blandas, más relacionados con los comportamientos de las personas, determinados por sus contextos”, (p. 57). Al respecto IPMA 2006 citado por Sastre, 2014 clasifica las competencias en tres dimensiones:

- El ámbito de competencia técnica, cubre los contenidos básicos para dirigir un proyecto de forma exitosa, que bien puede ser uno de desarrollo rural.



- El ámbito de competencia de comportamiento, está relacionado con las relaciones personales entre personas y grupos de proyecto.
- El ámbito de competencia contextual, cubre las interacciones entre las partes interesadas dentro del proyecto, y con el entorno político, social, medioambiental.

Según Sastre (2014) existe coincidencia con el marco conceptual **WWP** (Working With people) en los tres componentes de gestión de proyectos de desarrollo rural: (1) componente ético social; (2) componente técnico empresarial; (3) componente político-contextual los cuales a la vez son tomados para desarrollar el modelo de DCL (Desarrollo de capacidades para el liderazgo), estos tres componentes han sido clasificadas con sus respectivas competencias en la Tabla 3.

**Tabla 3:** Clasificación de competencias en las dimensiones técnica, de comportamiento y contextual.

Competencias técnicas	Competencias de comportamiento	Competencias de Contextuales
Habilidades técnicas	Liderazgo	Normas
Habilidades financieras	Compromiso	Construcción de redes
Alfabetización económica	Participación	Visión estratégica
Habilidades tecnológicas	Sentido de comunidad, valores compartidos	Habilidades políticas (comunicación; organizacional; electoral)
Habilidades de planificación	Confianza	
Habilidades de gestión y gestión de cambios	Trabajo en equipo	
Emprendimiento	Habilidades de procesos de grupo (resolución de problemas/conflictos; construcción de consensos, toma de decisiones).	
Comunicación		

Nota: Adaptado de: “Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo en Proyectos de Desarrollo Rural. Aplicación a Comunidades Aymaras” Sastre S, 2014, p. 59

### 2.2.3 DESARROLLO DE CAPACIDADES

Para el PNUD (2009), “es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y

alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo, en otras palabras, si las capacidades son el medio para planificar y lograr, el desarrollo de capacidades es el camino para alcanzar esos medios” (p. 3).

La OCDE citado por (Enemark, y Williamson, 2004, p. 640) ha definido el Desarrollo de Capacidades como "el proceso por el cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan su capacidad para: (i) realizar funciones básicas, resolver problemas, definir y alcanzar los objetivos, y (ii) entender y hacer frente a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de una manera sostenible" (Sastre, 2014, p. 51).

**Tabla 4:** *Evolución del Enfoque del Desarrollo de Capacidades.*

	<b>Supuesto</b>	<b>Práctica</b>	<b>Resultado</b>
<b>EN PRIMER LUGAR</b>	“Los países en desarrollo necesitan dinero.	Ayuda para el desarrollo Los países desarrollados prestan o conceden dinero a los países en desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presta más atención a las inversiones y los informes presentados que a los resultados.</li> <li>• Se incrementa el endeudamiento.</li> <li>• Los países pasan a depender de la ayuda extranjera.</li> <li>• Cuando se agotan los fondos, los proyectos se terminan.</li> </ul>
<b>LUEGO</b>	“Los países en desarrollo deberían seguir el modelo de los países desarrollados.	Asistencia técnica Los especialistas extranjeros van a los países a poner en práctica sus propios proyectos y esperan que generen resultados similares a los que se obtuvieron en los países desarrollados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevan a la práctica los proyectos, pero desconectados de las metas o prioridades locales.</li> <li>• Se supone que al nivel local no hay o hay muy pocos recursos disponibles.</li> <li>• Los proyectos dependen de los especialistas extranjeros.</li> <li>• Los extranjeros no siempre transfieren experticia a los locales.</li> <li>• El modelo impulsado desde el exterior puede no tener en cuenta la realidad local.</li> <li>• La propia idea de “asistencia” resalta una relación desigual entre los países desarrollados y en desarrollo.</li> </ul>
<b>SEGUIDO DE</b>	“Los países en desarrollo deberían asociarse con los países desarrollados	Cooperación técnica Se da mayor énfasis a la capacitación y la transferencia de conocimientos, sobre la base de las políticas y prioridades nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la experticia local.</li> <li>• Los proyectos se ajustan más a las prioridades y metas locales.</li> <li>• Como los proyectos son dirigidos por fuerzas externas, se pierden oportunidades de desarrollar instituciones locales y fortalecer las capacidades locales.</li> <li>• Los costos son elevados.</li> </ul>

	Supuesto	Práctica	Resultado
EN LA ACTUALIDAD	“Los países en desarrollo deben apropiarse del proceso y diseñarlo, dirigirlo, implementarlo y sostenerlo ellos mismos.”	Desarrollo de capacidades Se presta atención al empoderamiento y al fortalecimiento de las capacidades endógenas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se saca el mejor partido de los recursos locales -personas, aptitudes, tecnologías, instituciones-, que se usan como base para su fortalecimiento.</li> <li>• Se favorece un cambio sustentable.</li> <li>• Se adopta un enfoque inclusivo en el abordaje de los problemas de desigualdad de poder entre (países, grupos y personas) ricos y pobres, integrados y marginados.</li> <li>• Se asigna énfasis a transformaciones profundas y duraderas mediante reformas de las políticas y las instituciones.</li> <li>• Se valoran las situaciones más apropiadas para el contexto y no las “mejores prácticas”, dado que no existe una solución que sirva para todas las situaciones.</li> </ul>

Nota: Adaptado de: PNUD (2009). “*Desarrollo de Capacidades*”. Recuperado de: [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacitydevelopment/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacitydevelopment/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)

Los recursos financieros son importantes, pero no son suficientes para el desarrollo humano, por otro lado, generalmente la asistencia técnica depende de la dirección del donante o experiencia, muchas veces proveniente del exterior, entonces es prioritario una capacidad fuerte, generada y sostenida localmente, sin ello el desarrollo se arriesga y son más vulnerables a las dificultades cada vez más graves y complejas (PNUD, 2009).

### 2.2.3.1 RELACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Definiciones como la de la OCDE-DAC (2006), Morgan (2006) y Suárez et al. (2007), indican que las capacidades son aptitudes o atributos para lograr un objetivo. Cuando estas capacidades se ponen en práctica se habla de competencia (Citado en Sastre, 2014, p.60).

Según Sastre (2014), capacidades y competencias ayudan al momento de implementar programas o proyectos de desarrollo rural, las capacidades se enriquecen con las competencias pues las últimas hacen énfasis en el



comportamiento o acción medible, por otro lado las capacidades toman varios niveles de análisis no solo toma en cuenta el desempeño individual (competencias) por ello el enfoque de capacidades sería útil al momento de analizar los resultados y efectos de los proyectos de desarrollo rural.

Finalmente, Sastre (2014), tomando en cuenta el enfoque de competencias define el desarrollo de capacidades de las comunidades y organizaciones rurales “como un proceso de cambio multidimensional, que mejora a nivel individual y organizacional los conocimientos, las actitudes personales, las destrezas y los aprendizajes necesarios para implementar con éxito las acciones en el marco de los proyectos de desarrollo rural” (p. 61).

#### **2.2.4 LIDERAZGO**

Según PNUD (2009), es la “Capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un cargo de autoridad, pues también puede ser informal y manifestarse en diferentes niveles” (p.12).

Al respecto Sastre (2014), define liderazgo como: “Proceso de interrelación e influencia entre líderes y seguidores, que ocurre en el contexto de un grupo de personas y que busca alcanzar unos objetivos comunes propuestos mediante un cambio. Esa influencia se basa en la confianza para conducir o “dirigir” a un grupo de personas y para impulsar cambios” (p.110).

Para el desarrollo de estos conceptos se revisaron varias teorías que se explican a continuación.

## 2.2.4.1 EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

La relación entre el liderazgo y el desarrollo de capacidades es fundamental, de acuerdo con UNDP (2006), puesto que la promoción de un buen liderazgo maximiza y protege las inversiones en desarrollo de capacidades a nivel individual y organizacional en un contexto dado (Citado por Sastre, 2014).

## 2.2.4.2 TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO

**Tabla 5:** *Características de las principales teorías y modelos sobre liderazgo.*

Teoría	Características principales y modelos
Teoría del hombre y rasgos	Considera que existen ciertas cualidades innatas en algunas personas que las hacen grandes líderes. Stogdill (1974)
Teoría de las habilidades	Surge de la anterior, pero pasa de un enfoque de rasgos heredados a una serie de habilidades aprendidas, y además, se introducen en el análisis componentes contextuales que no se analizaron en un principio (Pariente, 2009). McCall y Lombardo (1983), Kouzes y Posner (2003), Katz (1974).
Teorías conductistas	Clasifican a los líderes en función de sus comportamientos, que se pueden aprender mediante formación y que dan lugar a estilos de liderazgo: autocrático, democrático y "laissez-faire". Definen conductas de tarea para cumplir las metas y de relación con las personas. Universidad de Ohio; Universidad de Michigan; Blake y Mouton(1964)(matriz gerencial);Rensis Likert(1932); Tannenbaum y Schmidt (1958).
Teoría situacional	Considera que el líder modifica su estilo en función de la situación. Hersey y Blanchard (1982) definen cuatro estilos de liderazgo de forma análoga a la matriz gerencial de Blake y Mouton pero con el énfasis en los comportamientos y no en las actitudes.
Teoría de la contingencia	Es un modelo probabilístico que propone comportamientos con mayor probabilidad de éxito dependiendo de una amplia gama de factores contingentes (Pariente, 2009). Fiedler; Hersey y Blanchard (teoría tridimensional sobre la eficacia del líder: eficiencia, tarea, personas). En este grupo se encuentra también el modelo del camino-meta, según el cual los líderes efectivos deben motivar a los subordinados a cumplir sus metas en el trabajo, facilitando el camino hasta ellas, reduciendo obstáculos y dificultades. Enfatiza la relación entre estilo del líder y características de los subordinados House (1971).

Teoría	Características principales y modelos
Teorías transaccionales	Dentro de esta categoría destaca la Teoría del intercambio líder-miembro (LMX): se basa en la relación entre el líder y los seguidores. El líder no ejerce un único liderazgo sino que depende de la interacción con cada subordinado. El liderazgo transaccional definido por Burns (1978), se caracteriza por el establecimiento de una especie de "intercambio" entre el líder y los miembros del grupo. Esta figura es quien guía o motiva, mediante el premio y el castigo, a sus seguidores en las dirección de las metas establecidas clarificando los roles y tareas necesarias para la consecución de éstas (Cuadrado et al., 2008).
Liderazgo transformacional	Se establece una relación de estimulación mutua entre líder y seguidores que resulta en una transformación en la escala de los valores, actitudes y creencias de sus seguidores, motivándoles a alcanzar niveles mucho más altos de rendimiento de lo que, inicialmente, se esperaba y, por tanto, mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Avolio et al., Bass, y Jung, 1999; Bass et al., 2003; Cuadrado et al., 2008). El carisma del líder es un factor fundamental para generar una visión y misión compartida para el grupo.
Liderazgo auténtico	Está relacionado con los valores, el propósito y la integridad (Avolio y Gardner, 2005). Se define como el proceso multidimensional y multinivel que se nutre de capacidades psicológicas positivas y de un contexto organizacional altamente desarrollado, lo que se traduce tanto en un elevado autoconocimiento como en unas conductas positivas autorreguladas de líderes y seguidores y un fomento del autodesarrollo (Luthans y Avolio, 2003:243).
Liderazgo complejo	El liderazgo es demasiado complejo para describirse como la acción de una o varias personas, y se define mejor por las interrelaciones de muchas partes que interactúan entre sí. Se enfoca en el capital social. Se estimula la creatividad, el aprendizaje y la capacidad adaptativa con un enfoque de abajo arriba, para encontrar soluciones a los problemas complejos que se van presentando. Uhl-Bien (2007).
Liderazgo relacional	Se centra en la organización, en sus relaciones, no en las personas. Es entendido como un proceso de influencia social a través del cual se construyen y producen una coordinación emergente (es decir, la evolución de orden social) y un cambio (nuevos valores, actitudes, enfoques, conductas e ideologías) (Uhl-Bien, 2006).
Liderazgo distribuido	Se basa en que el liderazgo es ejercido por todo el grupo y no sólo por el líder. Implica que al juntar numerosos puntos de vista distintos, especializaciones y capacidades, se genera una dinámica que es más que la suma de las contribuciones individuales. Bennett et al. (2003); Raelin (2003); Spillane et al. (2001); Gronn (2002)

Nota: Adaptado de: "Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo en Proyectos de Desarrollo Rural. Aplicación a Comunidades Aymaras" Sastre S, 2014, p. 96-97

Las organizaciones rurales tienen características propias que muchas veces no están consideradas en las teorías de liderazgo, "el reto es combinar ese liderazgo social con otro de carácter empresarial, si las comunidades quieren liderar procesos de desarrollo locales y endógenos. Para ello es fundamental el desarrollo de capacidades, no sólo técnicas sino de relación con un contexto cambiante y global, en el que hay



que tener en cuenta los cambios de los mercados y las comunicaciones” (Sastre, 2014, p. 112)

De lo anterior según el análisis realizado por (Sastre, 2014) el liderazgo integra varias teorías en el contexto rural, considerando relevantes las siguientes: “la similitud con las dimensiones técnica, interpersonal y de contexto de las competencias para la dirección” IPMA (2009) (citado por Sastre, 2014, p. 97), la concepción relacional, el liderazgo transformacional, distribuido y auténtico, en estas teorías se atiende tanto al papel del líder como al de los seguidores y en los dos últimos se toma en cuenta las capacidades interpersonales y relacionales (el capital social) y capital humano, además complementando lo anterior, según Goleman, (2000) menciona que los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos de liderazgo tienen el mejor clima y desempeño de negocios.

“El inconveniente de estos enfoques es que requieren periodos de tiempo largos, en los que la población local no sólo desarrolla competencias de gestión, sino que deben interiorizar el cambio (...) plazos que no siempre pueden ser asumidos por los proyectos, por lo que muchos acaban trabajando con un enfoque de carácter más transaccional” (Sastre, 2014, p. 111).

## **2.2.5 MODELO DCL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO**

### **2.2.5.1 BASES CONCEPTUALES DEL MODELO DCL**

“La base científica sobre la que se asienta el modelo DCL tiene en cuenta los modelos de planificación como aprendizaje social, los esquemas de aprendizaje y desarrollo de competencias relacionados con la dirección y gestión de proyectos, la evaluación de capacidades mediante métodos mixtos y desde la lógica de la participación,



y los modelos de liderazgo que promueven el empoderamiento y la mejora de las capacidades, principalmente” (Sastre y De los Ríos, 2014, p. 1695)

#### 2.2.5.2 PRINCIPIOS DEL MODELO DCL

**1. El desarrollo de capacidades para el liderazgo debe tener en cuenta el contexto.** Éste es uno de los factores determinantes para el desarrollo de capacidades (UNDP, 2006; Avolio y Gardner, 2005) citado por (Sastre y De los Ríos 2014). “Por ello es importante realizar un análisis de los estilos de liderazgo existentes en el contexto rural y ver cuáles pueden favorecer en mayor medida el desarrollo. En esos casos es frecuente que se deba combinar un liderazgo de tipo social con otro de carácter empresarial, de forma que las organizaciones sociales puedan actuar como gestoras de su propio desarrollo. Otro aspecto del contexto a tener en cuenta es la duración de los proyectos de desarrollo, pues para desarrollar estos aspectos intangibles, que incluyen cambios en las personas, es necesario contar con tiempo suficiente” (Sastre y De los Ríos 2014, p. 1689).

**2. El desarrollo de capacidades para el liderazgo se fomenta desde la planificación como aprendizaje social.** El desarrollo de capacidades se produce mediante un proceso de aprendizaje, en un contexto dado y por un compromiso e interés personal. Por ello no es suficiente con transferir conocimiento, sino que éste debe ser adquirido (UNDP, 2006) citado por (Sastre y De los Ríos 2014, p.1689).

La planificación como aprendizaje social fomenta la motivación y compromiso para involucrarse en el proceso, en este enfoque el centro son las personas en su contexto, de tal forma que participen y dialoguen y progresivamente asuman responsabilidad y toma de decisiones, así se





desarrollan sus capacidades, se empoderan y mejoran acciones y sus resultados (Sastre y de los Ríos, 2014).

- 3. El desarrollo de capacidades para el liderazgo se analiza temporalmente en el marco del ciclo del proyecto de desarrollo rural.** Se trata de abordar un proceso, desde las bases conceptuales del marco conceptual **WWP** (Working With People), que permita el empoderamiento de los actores trabajando con la gente (Cazorla, de los Ríos y Salvo, 2013) citado por (Sastre y De los Ríos 2014, p.1689). y tomando decisiones conjuntas de una forma sistemática a lo largo de las distintas fases del ciclo del proyecto. En este ciclo del proyecto según (Cazorla, de los Ríos & Yagüe, 2011) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014), se identifican diferentes fases en donde, de forma gradual, se debe realizar la integración social para buscar el desarrollo de capacidades para el liderazgo. Y finalmente según (Cazorla y De los Ríos, 2013; Cazorla, de los Ríos & Yagüe, 2011) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014,). El equipo de formulación al trabajar con la gente es el principal motor para proporcionar dirección y motivación a otros en el cumplimiento de los objetivos comunes o de un proyecto.
- 4. El desarrollo de capacidades para el liderazgo es un proceso multidimensional.** Sastre y De los Ríos (2014) citan a Zimmerman, (2000) quien explica que se requiere integrar distintos niveles; aspectos individuales, grupales, organizacionales, institucionales, comunitarios, hasta sociales. A la vez es un concepto que está relacionado con el fortalecimiento del capital humano y social dando como resultados entre otros, la percepción de control de las situaciones, el aumento de las habilidades, el comportamiento proactivo, la creación de redes de trabajo o la mejora del acceso a los recursos. Sastre y



De los Ríos (2014) enfatizan que, el desarrollo de capacidades combina varios niveles para promover un verdadero proceso de cambio, en este caso a Nivel Individual las capacidades se combinan con las competencias y en el Nivel Organizacional el desarrollo de capacidades se relaciona con el capital social y el empoderamiento de la población, considerándolo como un factor determinante del éxito de los proyectos y en este caso también de programas.

**5. Las capacidades para el liderazgo incluyen aspectos técnicos y relacionales.** Al respecto Sastre y De los Ríos (2014) afirman que para un desarrollo integral las capacidades para el liderazgo es importante el desarrollo tanto de capacidades técnicas y otras denominadas como blandas, Según Goleman (2004) citado por Sastre y De los Ríos (2014) estas habilidades blandas por ejemplo contienen habilidades de relacionamiento, que genera un proceso de confianza y afecto con los seguidores ello permite un sentimiento de apropiación del proceso y desarrollo de todos de forma conjunta. “Estas capacidades son necesarias para que las organizaciones rurales combinen su liderazgo social con otro de carácter más empresarial para poder liderar procesos de desarrollo locales y endógenos, lo cual supone un reto no siempre fácil” (Sastre y De los Ríos, 2014, p.1690).

De esta forma, el rol de liderazgo de las organizaciones locales se relaciona con el de dirección (Brill, Bishop y Walker, 2006; IPMA, 2009) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014), pues una vez que las organizaciones locales desarrollan la capacidad de liderazgo de sus propios proyectos, deben dirigirlos con éxito. “Esta concepción de la dirección-liderazgo por capacidades es semejante al liderazgo transformacional” (Cardona, 2001) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014).



**6. El desarrollo de capacidades para el liderazgo debe evaluarse mediante métodos mixtos.** “La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas permite por un lado obtener datos de un número mayor de personas, comparables y susceptibles de interpretación estadística; y por otro, permiten profundizar en ciertos casos, y alcanzar una mayor comprensión de algunos de los temas” (Niremberg, Brawerman & Ruiz, 2005) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014, p.1690).

**7. El desarrollo de capacidades para el liderazgo se traduce en una mayor resiliencia social y en una mayor sostenibilidad.** Sastre y De los Ríos (2014) señalan que el desarrollo de capacidades promueve el éxito en el tiempo lo que se demuestra a través de la sostenibilidad y resiliencia social de las organizaciones rurales con capacidad de adaptarse a los cambios y actuar en mercados globales.

### **2.2.5.3 ESQUEMA CONCEPTUAL DEL MODELO DCL**

La figura 1 integra los siete principios conceptuales anteriores para el desarrollo de capacidades para el liderazgo.



**Figura 1:** Dimensiones del Modelo DCL.

**Fuente:** Sastre S, (2014). Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo en Proyectos de Desarrollo Rural. Aplicación a Comunidades Aymaras, p. 135

#### 2.2.5.4 DIMENSIONES DEL MODELO DCL

Según Sastre (2014) quien cito a (Cazorla, de los Ríos & Yagüe, 2011; Cazorla, de los Ríos & Salvo, 2013), El modelo DCL propone tres dimensiones: dimensión relacional, dimensión técnico-empresarial y dimensión contextual similar al marco conceptual WWP, en consonancia con esa idea, Sastre (2014) que cita a Katz (1974) y de Yukl, Gordon & Taber (2002) explica que, las dimensiones también coinciden con las dimensiones de liderazgo propuesta por estos autores: habilidad técnica, humana y conceptual y comportamiento de relación, de tarea y de cambio respectivamente, a continuación se trata cada dimensión.

- **Dimensión relacional:** Incluye los comportamientos, las actitudes personales y valores necesarios para relacionarse entre las personas involucradas en el proyecto y con otros grupos (Cazorla et al., 2013) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014, p.1690), “como la participación, el compromiso, la confianza, la creación de redes, el autocontrol, la negociación, la consulta, la comunicación,



la resolución de conflictos, las normas, el trabajo en equipo, el sentido de comunidad, la ética y los valores compartidos” (Horton, 2004; Kwan et al., 2003; Maclellan-Wright et al., 2007; UNDP, 2006; WRI, 2008) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014, p.1690).

Finalmente, según Friedmann (1993) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014). Se relaciona con la creación y mantenimiento del capital social i al incluir la ética y valores significa incluir a todos los grupos relacionados con el proyecto o programa, enfatizando el respeto la cultura y tradiciones, fomentar la igualdad y la sostenibilidad de tal forma que el proyecto se gestiones por un ideal de servicio por encima de los aspectos exclusivamente técnicos.

- **Dimensión técnico-empresarial:** Ésta es una dimensión especialmente relevante en las comunidades rurales, pues como indican Allen y Lachapelle (2012) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014), en el medio rural con frecuencia las organizaciones, no se gestionan bajo esquemas empresariales. A la vez (Cazorla, de los Ríos & Salvo, 2013) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014), complementan lo anterior indicando que, el desarrollo en esta dimensión requiere una adecuada integración social, significa integración y trabajo conjunto con las personas involucradas. Por otro lado, se trata de la dimensión que más frecuentemente se trabaja en los procesos de desarrollo de capacidades, puesto que las capacidades blandas son más difíciles de abordar (Crawford, 2005) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014).

Por último, según (Sastre, Negrillo & Hernández, 2013) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014) en esencia son habilidades y conocimientos necesarios para gestionar el proyecto con éxito. Incluye las capacidades técnicas específicas, como; financieras, tecnológicas, de planificación y gestión, entre otras, mediante



estas capacidades tangibles e intangibles (como el intercambio de conocimientos o el trabajo relacionado con aspectos sociales y culturales) se gestionan los recursos, la calidad, el tiempo, las fases, los costos, la comunicación, etc. Y se cumplen con los objetivos del proyecto. Esta dimensión está relacionada con el desarrollo de capital humano

- **Dimensión contextual:** “Incluye los elementos clave que permiten la interacción del proyecto con el contexto en el que está inmerso, incluidas las organizaciones sociales y políticas y la administración pública” (Cazorla, de los Ríos & Salvo, 2013) citado por (Sastre y De los Ríos, 2014,p. 1693).

Sastre y De los Ríos,(2014) explican que, los elementos claves se refieren a tener una organización interna que proporcione la participación y el compromiso social, y que fomente la flexibilidad, bajo un enfoque de aprendizaje social, para enfrentar los cambios desde nuevas necesidades u oportunidades

Por otro lado, Sastre y De los Ríos,(2014) citan a Sabatini (2008) para explicar qué; Esta dimensión se relaciona con el capital social que servirá para generar vínculos y conexión, con grupos heterogéneos y con personas o grupos con poder político o económico, así como también con grupos de interés; clientes, proveedores, empresarios, administraciones públicas, etc. Para ello son necesarias capacidades políticas y de comunicación, conocimientos jurídicos y financieros, etc.

“(…) El modelo DCL que se ha presentado tiene como objetivo realizar un aporte en la mejora de la planificación y gestión de los proyectos de desarrollo rural, desde la participación y el aprendizaje, así como diseñar una metodología para poder realizar un seguimiento y evaluación del desarrollo de capacidades para el liderazgo relacionado con el proyecto. Para ello, se apoya en el marco conceptual de planificación WWP y en sus



componentes, para definir un modelo conceptual de tres dimensiones: técnico-empresarial, contextual y relacional” (Sastre y De los Ríos, 2014, p. 1695).

#### **2.2.5.5 FASES METODOLÓGICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DCL**

Sastre (2014) propone cuatro fases, donde no solo se tratará de evaluar el desarrollo de capacidades, sino también de incluir un proceso de mejora e integración de aprendizajes para retroalimentar las acciones y mejorar la planificación del proyecto o programa, son las siguientes:

- Definición del contexto del proyecto;
- Selección y diseño de métodos e instrumentos para la recolección de la información
- Sistematización e integración de la información;
- Integración de aprendizajes en la planificación y gestión.

Se conoce que la gestión de este tipo de asociaciones artesanales es diferente a la gestión de organizaciones de tipo empresarial, puesto que tienen contextos diferentes. En el área rural los problemas sociales son más abrumadores por tener limitantes de acceso tecnológico y educativo, entre las principales, dificultando su gestión. La mayor parte de miembros de estas organizaciones son mujeres y se dedican a la agricultura de subsistencia, y como actividades complementarias desarrollan la producción de lana de alpaca y el tejido a mano.

Si bien diversos proyectos se han ejecutado, a través de, ONG’s, Municipios Provinciales y Distritales, el problema de sostenibilidad es recurrente puesto que, con frecuencia no ha existido líderes y personas con una base sólida y desarrollada de capacidades y competencias, que den soporte en el tiempo a los emprendimientos, aunado a lo anterior, muchas veces sucede que una vez que el proyecto o programa concluye, los



técnicos o asesores que realizaban acompañamiento se retiran de sus territorios y la dependencia generada entre los gestores y beneficiarios, hace que en el corto plazo, estas iniciativas se extingan.

Por lo anterior, el marco de desarrollo de capacidades para el liderazgo DCL, se considera válido, al momento de trabajar con organizaciones del ámbito rural, principalmente por lo siguiente: Se basa en la metodología WWW (working with People), cuya esencia es poner en el centro a las personas incentivando su participación como actores principales del proyecto o programa, respetando sus derechos, tradiciones e identidad cultural, incentivando así, por ejemplo; la superación personal, que asuman responsabilidad y que sean parte de la toma de decisiones, además la propuesta propone tres componentes adecuados a esa realidad (técnico empresarial, contextual y ético social).

Otro aspecto destacable es la relevancia que la metodología le da al contexto, no se puede iniciar un emprendimiento sin conocer lo que se va a administrar, además se considera esencial el desarrollo del liderazgo como base también para la sostenibilidad, y por último podemos destacar la utilización de métodos mixtos en la evaluación de capacidades, pues se acostumbra a obtener información de tipo cuantitativo y se considera que al intervenir en estas organizaciones las técnicas Mixtas permiten comprender y evaluar mejor a las personas.

### **2.2.6 COMERCIO JUSTO**

Según World Fair Trade Organization y Fair trade International (2018) La definición de Comercio Justo consensuada internacionalmente en el año 2001 por FINE, es:

*"El Comercio Justo es una alianza comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al*





*desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y garantizando los derechos de personas productores/as y trabajadores/as marginados(os), especialmente en el Sur"(p.11).*

La WFTO (2019) establece 10 principios que deben ser cumplidos por las organizaciones que trabajan en el Comercio Justo:

**Principio 1.** Creación de Oportunidades para Productores en Desventaja Económica: La reducción de la pobreza a través del comercio es una parte fundamental del sistema.

**Principio 2.** Transparencia y Responsabilidad – Rendición de cuentas: La organización es transparente en su gestión y en sus relaciones comerciales.

**Principio 3.** Prácticas Comerciales Justas: Las organizaciones comercian diligentemente para desarrollar el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores marginalizados y no buscan incrementar los ingresos del negocio a costa de ellos.

**Principio 4.** Pago de un Precio Justo un precio justo es aquel que ha sido acordado mutuamente por todos los involucrados a través del diálogo y la participación.

**Principio 5.** No al trabajo infantil y al trabajo forzoso: La organización cumple con el Convenio de las Naciones Unidas en materia de los Derechos del Niño.

**Principio 6.** Compromiso con la no discriminación, la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer y la libertad de asociación.

**Principio 7.** Garantizar buenas condiciones de trabajo: La organización ofrece un ambiente de trabajo seguro y sano para sus empleados y/o miembros. Cumple, como mínimo, con las leyes nacionales y regionales y los convenios de la Organización Internacional del Trabajo – OIT.



**Principio 8.** Desarrollo de Capacidades: La organización busca desarrollar las habilidades y capacidades de sus propios empleados o miembros.

**Principio 9.** Promoción del Comercio Justo: La organización da a conocer los principios del Comercio Justo, y la necesidad de una mayor justicia en el comercio global a través del Comercio Justo.

**Principio 10.** Respeto por el Medio Ambiente: Las organizaciones que producen productos de Comercio Justo maximizan el uso de las materias primas que vienen de orígenes sustentables dentro de su propia región.

FLO adopta estos principios y en base ellos crean los criterios Fairtrade los cuales son los requisitos que los pequeños productores, trabajadores y sus organizaciones deben alcanzar para determinar su participación en el sistema Fairtrade. FLO sigue un riguroso procedimiento operativo para establecer los criterios lo cual se alinea con el Código ISEAL de buenas prácticas para establecer estándares sociales y ambientales; además de reunir convenciones internacionalmente reconocidas, especialmente determinados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y legislaciones nacionales aplicadas (Cánepa Vega, 2016, p. 24).

#### **2.2.6.1 ORGANIZACIONES INTERNACIONALES SOMBRILLA DE COMERCIO JUSTO:**

- **WFTO (World Fair Trade Organization)** La Organización Mundial de Comercio Justo antes IFAT, es la red mundial de productores, comercializadores, exportadores, importadores, mayoristas y minoristas que demuestran 100% de compromiso con el Comercio Justo y aplican los 10 Principios de Comercio Justo de WFTO en toda su cadena de suministro. WFTO opera en más de 70 países en las 5 regiones (África, Asia, Europa, Latín América, y Norte América y la Cuenca



del Pacífico) con directorios electos a nivel regional y mundial. (World Fair Trade Organization y Fair trade International, 2018, p. 28)

- **EFTA (European Fair Trade Association) La Asociación Europea de Comercio Justo**, Establecida en 1987, está constituida por antiguas y grandes importadoras de Comercio Justo es una red de nueve importadores minoristas de Comercio Justo con sede en ocho países europeos (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, España, Suiza y el Reino Unido). El objetivo de EFTA es crear sinergias y facilitar la cooperación entre sus afiliados en diferentes áreas (comercio, intercambio de información, división laboral, ejecución de proyectos conjuntos), con el fin de aumentar la eficiencia y la eficacia de sus actividades (EFTA, 2019).
- **NEWS:** “Network of European Worldshops, fundada en 1994, es la organización encargada de coordinar las asociaciones nacionales de tiendas de Comercio Justo, conocidas también como “worldshops”, de trece países de Europa (Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Portugal, España, Suecia, Suiza y Reino Unido), con un total de más de dos mil quinientas tiendas y cien mil Voluntarios” (Ceccon, 2008, p. 85).
- **FINE:** Fundada en 1998, es una organización sombrilla informal, por ello no posee poder de decisión, agrupa a cuatro de las redes internacionales más importantes de Comercio Justo: FLO, IFAT, NEWS! y EFTA; cuyas letras iniciales le dan nombre a esta organización.



FINE Tiene entre sus fines ser una plataforma común para desarrollar estándares centrales de comercio justo, coordinar y compartir información para optimizar calidad y eficiencia de los sistemas de monitoreo del Comercio Justo; y promover campañas que y defiendan el Comercio Justo.

Desde abril de 2004, FINE cuenta con una Oficina de Defensa en Bruselas, desde donde se coordina las actividades de quienes promocionan el Comercio Justo (Ceccon, 2008, pág. 90)

- **FLO: Fairtrade Labelling Organizations**

“Es una asociación de organizaciones sin fines de lucro (...) Establecen los criterios de comercio justo Fairtrade y proporcionan apoyo a las organizaciones de productores certificadas” (Cotera Fretel, 2009, p. 51)

Esta organización se crea para garantizar, a través de un sello, que un producto se vende en cumplimiento de los principios de comercio justo, nace en 1997 en Alemania. Cuenta con veinte organizaciones de iniciativas nacionales de certificación afiliadas a un único sello de Comercio Justo llamado “FAIRTRADE”, está presente en 15 países europeos, así como en Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Japón, México (miembro asociado) y Estados Unidos, es el principal organismo establecedor de criterios y certificador de Comercio Justo. FLO se encarga de inspeccionar y certificar exportadores, importadores, procesadores y fabricantes, en todo el mundo, a su vez, se divide en dos organizaciones

- **Fairtrade International:** “Es una asociación sin fines de lucro reconocida públicamente que involucra a múltiples grupos de interés y que agrupa 24 organizaciones miembro. Fairtrade International desarrolla y revisa los criterios



para los productos que llevan el Sello Fairtrade y apoya a los productores” (FLO, 2020).

- **FLO-Cert;** Definida como “una sociedad de responsabilidad limitada que coordina todas las tareas y tramita toda la información relativa a la inspección y a la certificación de los productores y del comercio. Actúa independientemente de cualquier otro interés, y sigue la norma internacional ISO para organismos de certificación (ISO 65)” (Ceccon, 2008, p. 87).

### 2.2.6.2 COMERCIO JUSTO EN AMERICA LATINA Y EL PERU

Cánepa (2016) quien cita a Cotera (2009) afirma que, si bien este movimiento surgió en Europa, se asemeja manifestaciones y prácticas ancestrales de intercambio de productos y servicios como el trabajo comunitario recíproco para el beneficio individual y colectivo denominados minka y el ayni; además de una relación armoniosa entre el hombre con la tierra (Pachamama) basada en la cosmovisión andina y amazónica. Por otro lado, en la actualidad existen también manifestaciones de intercambio directo tales como ferias locales, tiendas comunitarias, mercadillo de ventas y trueque, que vinculan directamente al productor con el consumidor local.

Cánepa (2016) que cita a Cotera (2009) Son muchos productores en Latinoamérica que se benefician del Comercio Justo, por ser sostenible social y ecológica, por ello existen iniciativas como:

En México, la central de cooperativas OSIRIS y, han desarrollado un sello y un sistema de Comercio Justo nacional a través de Comercio Justo México; en Chile la organización de mujeres, “Comprando Juntas”, que logro conexión entre productores y consumidores; además la Red de Economía Solidaria de Santiago promueve “Ferias de Consumo Responsable” en plena ciudad; Venezuela que también promueve a CECOSOLA o “Ferias de Consumo”, y Brasil con su “Feria Cooperativa de Santa



María” la cual incentiva el intercambio de productos y saberes de este país. Los países de la Comunidad Andina de Naciones - CAN también tienen iniciativas similares.

“El movimiento de economía solidaria es bastante amplio y diverso en el Perú. En términos de su expresión organizativa comprende: comunidades territoriales (campesinas, indígenas, nativas, y urbano-populares); cooperativas (de producción, finanzas, servicios); asociaciones y gremios de productores (por sector productivo y de servicios); organizaciones de mujeres, jóvenes y niños trabajadores; movimiento agroecológico (productores y consumidores); ONGs, grupos religiosos y redes sociales diversas. Un hecho particularmente llamativo es que estos actores emprenden y exhiben prácticas o acciones solidarias, pero la conciencia de sus actividades como parte de la ES no está plenamente internalizada (lo hacen, pero sin que lo sepan del todo); tampoco son suficientemente conocidas por el resto de la sociedad” (Cotera 2008) citado por (Cotera, 2009, p.139).

Según (Cotera (2009) En el Perú, como actividad económica el comercio justo se inicia alrededor de los años 70, y en los 80 se generan iniciativas donde se da mayor importancia al enfoque de desarrollo de mercado cuyo objetivo principal era vincular la producción local para que se vendan en sus propios mercados, existen experiencias como; “ECAS”, “De la chacra a la olla”, “Ferias Comunales”, etc.

### **2.2.6.3 ACTORES DEL COMERCIO JUSTO**

#### **a) Los productores**

Para Cecon (2008) “El Comercio Justo centra sus esfuerzos y privilegia a los pequeños productores que han sido excluidos del sistema del comercio internacional y que tienen dificultades de acceso al mercado; Los productores son, de alguna manera, la razón de ser del Comercio Justo. Existe una gran diversidad de productores en los países del Sur: pueden estar organizados en familias,



cooperativas, federaciones, talleres, empresas, etc. y lo hacen porque individualmente, debido a razones geográficas, económicas, por falta de experiencia o de recursos, no podrían acceder al mercado y mejorar las condiciones de vida de sus comunidades” (p.71).

Asimismo, Ceccon (2008) agrega, ” Normalmente, los grupos u organizaciones de productores participantes en este esquema tienen en común, en mayor o menor medida, la pobreza y deben trabajar juntos para eliminarla y fomentar el desarrollo sustentable” (p.73).

#### **b) Las importadoras**

Para Ceccon (2008), Sua accion es fundamental al ser ellos los intermediarios entre productores y consumidores a traves de la importacion y distribucion mayorista o a al detalle. Para Cabrera, (2002) citado por Ceccon (2008). Para que una importadora sea considerada de Comercio Justo, deben cumplir con los siguientes criterios (criterios que se asemejan a lo requerido por la certificación de Promperú):

- Pagar a los productores un precio justo por sus productos que les permita cubrir sus necesidades básicas, los costos de producción e invertir en la comunidad.
- Contactar y comprar directamente a las cooperativas para reducir lo más posible el número de intermediarios.
- Ofrecer a los productores un pago por adelantado (entre 40% y 50%) que permita afrontar los gastos de la producción o el acceso a créditos que sean compatibles con su situación económica.
- Mantener relaciones de trabajo y firmar contratos a largo plazo con los productores.



- Llevar a cabo la labor de sensibilización y lobbying político para facilitar la entrada de los productos del Comercio Justo en los mercados del Norte.
- Buscar un mercado seguro para los productores.
- Brindarles a los productores formación, asesoramiento técnico, investigación del mercado y del desarrollo de nuevos productos.
- Informar a los productores respecto a los mercados para sus productos.
- Brindar a las tiendas información sobre los productos y productores.
- Trabajar junto con los productores para mejorar los métodos de producción a nivel medioambiental.
- Reinvertir los beneficios en proyectos sociales.
- Ser transparentes en la gestión comercial y financiera, facilitando información a los productores y a las tiendas respecto a sus márgenes, a su gestión interna y las actividades de la importadora u organización.
- Funcionar bajo estructuras participativas y democráticas.
- Proteger los derechos humanos, promover la igualdad de oportunidades y la democracia en la toma de decisiones adentro de la misma organización.

### c) **Las tiendas de Comercio Justo**

Ceccon (2008) informa que es el punto de contacto más directo con los consumidores, cumpliendo por ello dos funciones importantes: servir como punto de venta y ser punto de información para desarrollar acciones de información sensibilización y campañas de presión

Ceccon (2008) quien cita a Cabrera (2002) explica que, las tiendas pueden brindar información sobre el origen del producto, quien lo produjo y bajo qué condiciones, de esta forma el productor deja de ser anónimo y se empieza a





concientizar sobre una historia detrás de cada producto además consumidor conocer las repercusiones de elegir el consumo responsable. En los últimos años, sobre todo en Europa, los lugares donde los consumidores pueden adquirir productos se han extendido a diversos lugares incluidos los centros comerciales

#### **d) El consumidor y el consumo consciente y responsable**

Uno de los objetivos del movimiento del Comercio Justo es hacer del consumo consciente y responsable un medio para que los consumidores participen en el proceso de cambio en las condiciones de trabajo de los productores, en el desarrollo sustentable de sus comunidades y en una relación Norte-Sur menos injusta. Según (Orozco Martinez, 2000). El consumo consciente y responsable se define como.

“la elección de los productos no sólo (respecto a la) calidad/precio, sino también sobre la base de la historia de los productos mismos y la conducta de las empresas que nos los ofrecen. El principio fundamental del consumo consciente y responsable es tomar conciencia de que cada persona es corresponsable de los efectos sociales y ecológicos de la producción” (Ceccon, 2008, pág. 78)

### **2.2.7 CERTIFICACIÓN EN COMERCIO JUSTO**

#### **2.2.7.1 DEFINICION DE CERTIFICACION**

Al respecto Iso (2019) menciona que; “es la provisión por un organismo independiente de una garantía escrita (un certificado) de que el producto, servicio o sistema en cuestión cumple con los requisitos específicos”.

#### **2.2.7.2 CERTIFICACIÓN SEGÚN FLO**

Ceccon y Ceccon (2010) que citan a FLO (2007), afirman que, el principal organismo que establece los criterios y certifica en Comercio Justo es FLO. pero el



proceso de certificación es ejecutado independientemente por FLO-CERT que es parte de FLO.

Al respecto Cabrera *et al.*, (2002) citado por Ceccon y Ceccon (2010), explican que, “El proceso de certificación de los productores y comerciantes, llevado a cabo por FLO-CERT, depende del cumplimiento de todos los Criterios de Comercio Justo, que a su vez se dividen en Criterios Genéricos y en Criterios Específicos de los Productos. Los criterios de Comercio Justo para cada producto varían debido a las diferencias en términos de producción y comercialización” (p.95). Aprobadas y registradas las organizaciones, son auditadas periódicamente por FLO que verifica los criterios.

### **2.2.7.3 FASES DE LA CERTIFICACIÓN POR FLOCERT**

#### **Paso 1: Regístrese**

Se solicita y se llena un formulario donde se les brinda información de lo que se debe demostrar para recibir el certificado de comercio justo, cumplido lo anterior, se programa una auditoría inicial

#### **Paso 2: La auditoría**

Se verificará si la organización cumple con los estándares de comercio justo. Normalmente el auditor habla su lengua local y está familiarizado con su cultura y contexto legal. La duración y complejidad de la auditoría dependerá del tamaño y modelo organizativo de su negocio, así como del número de productos a certificar.

#### **Paso 3: Evaluación**

Tras la auditoría, el auditor envía un informe a uno de los analistas de certificación para evaluar los resultados. Se le ofrecerá la oportunidad de corregir cualquier área de su negocio que todavía no se ajuste a los estándares de comercio justo en este punto.



#### **Paso 4: La decisión**

Una vez que se implementen los cambios necesarios se decide, si la organización está lista para obtener la certificación de comercio justo. Y se emite su certificado, resueltas todas las irregularidades.

#### **Paso 5: Seguimiento**

Cuando se otorga el certificación inicial, comenzará el ciclo de certificación de tres años. Durante ese periodo se podrá realizar otras auditorías dependiendo del perfil de su compañía. Le emitiremos un nuevo certificado al final del primer ciclo de certificación si supera la auditoría de renovación. También podremos llevar a cabo auditorías sin previo aviso. (Flocert, 2019).

#### **2.2.7.4 CRITERIOS PARA EL SECTOR TEXTILES**

Como se mencionó, FLO establece criterios genéricos y específicos por producto según las variaciones y diferencias en términos de producción y comercialización, es por esto que Fairtrade International (2019) que también es parte de FLO, en su página web, muestra los estándares con sus indicadores, para poder acceder a la certificación en comercio Justo en el sector textil donde indica que “el Criterio está abierto a otras fibras sostenibles, además del algodón de Comercio Justo, con el fin de aprovechar las cadenas de suministro y llegar a un mayor número de fábricas y trabajadores”, los estándares son los siguientes:.

##### **1. Requerimientos generales y compromiso con el comercio justo**

Se describe los requisitos relacionados con la certificación, y se determina las condiciones para participar en el sistema *Fair trade*, bajo estos criterios, y establece el marco necesario para su implementación, esto incluye:

- Compromiso con el Comercio Justo.



- Comité de Cumplimiento.
- Auditoría de acceso y transparencia.
- Sistemas de gestión.

## **2. Desarrollo Social**

Esta sección pretende asegurar el apoyo hacia los trabajadores a través del fortalecimiento de sus habilidades individuales, competencias y capacidades. Adicionalmente, pretende que los trabajadores de todos los niveles en la empresa sean conscientes de los beneficios del comercio justo, y el compromiso que esto requiere por su empresa para participar en el comercio justo.

Los beneficios del comercio justo incluyen aumentos de salarios medibles, empoderamiento del trabajador a través de activa participación en el cumplimiento y seguimiento en el lugar de trabajo respecto a la norma.

## **3. Condiciones Laborales**

Esta sección pretende garantizar condiciones de trabajo decentes en una empresa. Comercio Justo Internacional respeta la Declaración de la OIT de 1998 respecto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, así como todos los demás Convenios de la OIT aplicables como referentes para condiciones de trabajo decentes. Pautas para una conducta empresarial responsable y el deber de una empresa de garantizar condiciones de trabajo decentes se describe en las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, respectivamente.



Si una empresa tiene un negocio completamente independiente no relacionado con la producción de Comercio Justo, entonces Los requisitos en esta sección no se aplican a ese negocio. Sin embargo, Fair trade International espera que todas sus operaciones no relacionadas con Comercio Justo también se realicen de manera que respete la legislación nacional, incluidos los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por su gobierno. Por lo tanto, si Fair trade internacional identifica o recibe información sobre cualquier violación de los derechos de los niños o adultos vulnerables, esto activará los procedimientos de protección interna de que incluyen la presentación de informes a las autoridades y organismos nacionales de protección.

#### **4. Responsabilidad ambiental**

La intención de esta sección es controlar los productos químicos y las prácticas en la fabricación de textiles con el fin de reducir los impactos negativos sobre los trabajadores y el medio ambiente, esto incluye:

- Manejo de sustancias peligrosas
- Aguas residuales
- Emisiones al aire.
- Consumo de energía
- residuos
- Sistema de gestión ambiental

#### **5. Comercio**

Esta sección describe las reglas que se debe cumplir cuando compras y vendes productos textiles certificados Fairtrade y algodón Fairtrade. para su uso en una cadena de suministro certificada de comercio justo, entre ellas tenemos:

- Trazabilidad

- Composición del producto y abastecimiento
- Contratos
- Compra de semilla de algodón
- Uso de marcas y comunicaciones de comercio justo.
- Requisitos para los propietarios de marcas



**Figura 2:** Sello Fairtrade.

**Fuente:** Adaptado de Fairtrade (2019) “Los sellos Fairtrade”, Recuperado de:  
<https://info.fairtrade.net/es/what/the-fairtrade-marks>

### 2.2.7.5 CERTIFICACIÓN SEGÚN PROMPERU

Según Promperu (2010) las empresas interesadas en solicitar la certificación de BPCJ por primera vez o la renovación de la certificación, deberán cumplir las etapas que se describe; solicitar y presentar documentación respectiva, así mismo deben someterse a una autoevaluación, un Comité de BPCJ verificará, según criterios preestablecidos, si la empresa puede acceder al proceso de certificación y puedan continuar con una fase de capacitación; la empresa se somete a un periodo de Capacitación y transferencia de los criterios establecidos por las Buenas Prácticas de Comercio Justo, luego una firma auditora reconocida por Promperú ejecuta la auditoria y emite un informe dirigido a

Promperu (existe periodo de levante de observaciones) esta última institución informa los resultados obtenidos en la auditoría de certificación. En el caso de aprobación, PROMPERÚ emitirá el certificado, en la figura 3 se muestran las fases de certificación en Comercio Justo.



**Figura 3:** Fases de la Certificación del Programa de Buenas Prácticas de Comercio Justo.

**Fuente:** Adaptado de “Colección Promoviendo Exportación, Guía N° 5 Ruta Exportadora”, p. 48, por MINCETUR 2013, LIMA: Edición Digired.net., 2013

## 2.2.7.6 CRITERIOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO

### PROMPERU

Según Promperu (2010) Cada empresa determina el mecanismo más eficaz de incorporar en su gestión de trabajo los criterios que soportan a las Buenas Prácticas de Comercio Justo.

A continuación, se presentan los diez criterios y los respectivos 36 indicadores. para acceder al Uso de la Marca de Certificación de Buenas Prácticas de Comercio Justo – BPCJ.



## **1. Creación de oportunidades para las partes interesadas**

Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben involucrarse y comprometerse con las partes interesadas (sus trabajadores, proveedores y la comunidad entera) para que pasen de una situación de vulnerabilidad a una de seguridad laboral y social.

- La declaración de misión indica compromiso de trabajo para el desarrollo de la comunidad.
- Nivel de implementación del plan de acción para la creación de oportunidades para la comunidad.

## **2. Transparencia interna y externa**

Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben garantizar la máxima transparencia en sus transacciones económicas, laborales y comerciales, tanto con respecto a las partes interesadas (trabajadores, socios, proveedores) así como con sus clientes. Para tal efecto, se comprometen con la gestión comercial transparente y facilitan la participación de los trabajadores en sus procesos de decisión internos.

- Se comunica a todas las partes interesadas la misión de la empresa.
- Nivel de comunicación a todas las partes interesadas de los avances de la gestión de la empresa.
- Está disponible la información sobre las políticas salariales.
- Está disponible la información sobre los criterios de fijación de precios.
- Existen instancias de participación de los trabajadores.
- Existe un procedimiento de trazabilidad de producto en la empresa
- Existe un listado de proveedores.

## **3. Prácticas comerciales**





Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben comprometerse a establecer relaciones comerciales de largo plazo con sus trabajadores y proveedores, formalizando sus acuerdos comerciales y cumpliendo con ellos.

- La empresa formaliza con sus proveedores las órdenes de pedido.
- La empresa cumple con los acuerdos de pagos en las fechas acordadas.
- La empresa puede facilitar un adelanto sobre el valor acordado del pedido, si el proveedor lo solicita.
- En caso de anulación de pedidos en proceso, por razones ajenas a la voluntad de ambas partes, la empresa acuerda con sus proveedores una compensación.
- La empresa establece relaciones de largo plazo con sus proveedores.
- Se hace divulgación correcta de la información técnica del producto.

#### **4. Desarrollo de habilidades**

Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben comprometerse con el mejoramiento de las capacidades de sus trabajadores y proveedores, a través de la información, formación y capacitación.

- Nivel de implementación del Plan de Capacitación hacia los trabajadores
- Nivel de implementación del plan de fortalecimiento de las relaciones con los proveedores de servicios.

#### **5. Promoción del Comercio Justo**

Las empresas que acceden al sistema BPCJ apuestan a la promoción de las buenas prácticas del comercio justo tanto entre sus trabajadores, su entorno comercial, como hacia la comunidad, la sociedad civil y la opinión pública entera.

- Nivel de implementación del plan de capacitación sobre comercio justo al interior de la empresa.



- Nivel de implementación del plan de divulgación hacia la comunidad sobre el comercio justo.

## **6. Pago del precio justo**

Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben comprometerse en establecer un precio para los productos adquiridos de sus proveedores que permita a éstos el cubrir sus costos de producción y a la vez obtener una ganancia adecuada. Respecto a sus trabajadores, la remuneración debe definirse de tal forma que pueda garantizar a los mismos la cobertura de sus necesidades básicas; de preferencia mantener relaciones contractuales formalizadas (planilla) al trabajo por destajo.

- El trabajador asalariado percibe al menos el sueldo mínimo vital vigente.
- El pago por unidad producida en un determinado tiempo, guarda relación con el sueldo mínimo vigente.
- El precio del producto/servicio pagado al proveedor de servicios cubre al menos el costo de producción.

## **7. Igualdad de trato**

Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben garantizar las mismas condiciones laborales a sus trabajadores, la paridad de trabajo y de capacidad, a pesar de las diferencias de género, edad, religión, pertenencia política y étnica. A la vez, las mismas empresas deben brindar a las mujeres el acceso a las mismas oportunidades que los hombres, reconociendo sus específicas y peculiares necesidades.

- No existe diferencia salarial en razón de sexo, edad, religión, pertenencia política, etnia y/o condición social.
- Existe posibilidad de acceso a servicios de capacitación sin discriminación.



- Existen las mismas oportunidades de ascensos dentro de la empresa, sin discriminación.
- Nivel de implementación del Plan de capacitación en liderazgo para las mujeres.

## **8. Condiciones Laborales**

Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben promover condiciones laborales seguras en su empresa como en los talleres de sus proveedores, respetando las leyes laborales nacionales e internacionales, concientizando a los trabajadores respecto estas prácticas a adoptar.

- Se promueven condiciones laborales seguras de acuerdo a las leyes locales y/o a las disposiciones internacionales.
- Se respetan los horarios de trabajo de acuerdo a la legislación vigente.
- Se pagan las horas de trabajo extraordinario según las normas vigentes.
- La empresa se encuentra al día en el pago de los beneficios sociales.

## **9. Trabajo infantil**

Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben respetar lo establecido en las convenciones de la ONU y las normativas vigentes a nivel local de protección al trabajo infantil, garantizando a los menores el derecho a desarrollarse y conducir una vida plena y sana.

- Los trabajadores menores de 18 años están permitidos sólo en el ámbito de una empresa familiar o por la existencia de un Convenio vigente de Aprendizaje, de Capacitación Laboral o de Pasantía conforme a la legislación vigente y únicamente con edad mínima de 14 años, garantizando el derecho a la educación, la recreación y la salud.

## 10. Respeto al medio ambiente

Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben preferir el uso de tecnologías productivas de bajo impacto ambiental, el uso de materias primas procedentes de fuentes renovables y trabajar para disminuir el impacto de su producción sobre el medio ambiente.

- Nivel de implementación del plan de gestión ecoeficiente del medioambiente.
- Se prioriza el uso de materiales biodegradables/reciclables en los empaques.
- Se prioriza el uso de materia primas natural/orgánica.
- Se prioriza el uso de materia prima nacional.
- Nivel de implementación del plan de promoción en temas de protección del medio ambiente en beneficio de la comunidad.



**Figura 4:** Marca de Certificación de Buenas Prácticas De Comercio Justo.

**Fuente:** Adaptado de: Promperu (2010) “Reglamento de Uso de la Marca de Certificación de Buenas Practicas De Comercio Justo – BPCJ”.

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Artesanías:** Entiéndase por artesanía a la producción de bienes ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la



contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado, sin limitación en lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes a recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, creativas vinculadas a la cultura, decorativas funcionales, tradicionales entre otros.

**Asociación:** “La Asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (Código Civil Perú, Art. 80).

**Asociación de Artesanos:** La organización sin fines de lucro, constituida de acuerdo con las leyes que rigen las asociaciones en el país, con el objeto de fomentar y apoyar la artesanía; inscrita en el Registro Nacional del Artesano, cuyos miembros son artesanos o empresas de la actividad artesanal (Reglamento de la ley N° 29073, Art 1, Inc. d).

**Auditoría:** Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado que puede ser una persona, organización, proceso, proyecto o producto.

**Auditoría final:** Evaluación externa realizada por una Firma Auditora y solicitada por la empresa para acceder a la certificación de BPCJ y obtener el otorgamiento del uso de la Marca de Certificación.

**Certificación:** La certificación, es el procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente e independiente del productor y el comprador (certificadora), asegura por escrito que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados, convirtiéndose en la actividad más valiosa en las transacciones comerciales nacionales e internacionales. Es un elemento insustituible, para generar confianza en las relaciones cliente-proveedor.



**Certificado de BPCJ:** Constancia emitida por PROMPERÚ a favor de la empresa, con una vigencia de dos (02) años, que acredita el cumplimiento del proceso de certificación de BPCJ seguido por la empresa.

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito

No conformidad; Según la norma ISO 9000:2005 una No Conformidad es un incumplimiento de un requisito del sistema, sea este especificado o no. Se conoce como requisito una necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria. Pueden ser de dos tipos:

No conformidad mayor: ausencia o fallo en implantar y mantener uno o más requisitos del sistema de gestión de la calidad, o una situación que pudiera, basándose en evidencias o evaluaciones objetivas, crear una duda razonable sobre la calidad de lo que la organización está suministrando. Las entidades certificadoras no pueden conceder el certificado mientras exista una no conformidad mayor.

No conformidad menor (o solamente no conformidad): es una no conformidad detectada, que por sus características no llega a la gravedad de la anterior.

**Comercio Justo:** Es una asociación comercial que se basa en el diálogo, la transparencia y el respeto para una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur.

**Competencia:** Las competencias hacen referencia a las características de la personalidad, habilidades y destrezas, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2005)



**Conocimientos:** Son conjuntos de informaciones que adquirimos por medio de la educación formal y capacitación

**Habilidades:** Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica. Como ejemplo; operación de equipos, negociación, inspección de productos manejo de software.

**Liderazgo:** Capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un cargo de autoridad, pues también puede ser informal y manifestarse en diferentes niveles. (PNUD, 2009)

**Desarrollo Sostenible:** Es la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Consta de tres pilares que de manera equilibrada buscan el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

**Estándar:** Es modelo, criterio, regla de medida o de los requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos, con el fin de asegurar la calidad en diversos procesos de una organización.

**Firma Auditora:** Organización autónoma con experiencias, conocimiento y acreditada en Auditorias de gestión de calidad y/o de comercio justo que certifica el cumplimiento de los criterios de BPCJ de la empresa; no asesora o apoya a la empresa en la implementación del sistema de BPCJ.

**Informe de certificación:** Informe final emitido por la Firma Auditora, en el que reporta sobre el cumplimiento de las BPCJ seguido por la empresa. Dicho documento se entrega en original a PROMPERÚ, y sustentará la emisión o no del certificado de BPCJ.



**Sistema BPCJ (sistema de Buenas Practicas de Comercio Justo):** conjunto de normas, criterios y prácticas a las cuales una empresa se somete libremente con la finalidad de resaltar su perfil ético y social, protegerse de la competencia desleal de aquellas empresas que declaran realizar una actividad económica “ética” sin poderlo acreditar, e incrementar sus oportunidades de acceso al mercado.

**Sello de Buenas Prácticas de Comercio Justo, Promperu:** identifica aquellas empresas que cumplen con los criterios del sistema BPCJ. El sello BPCJ se configura como sello de gestión integral de calidad, no como marca de producto, pudiéndose aplicar solamente a los documentos oficiales de las empresas que hayan pasado positivamente el proceso de evaluación, y no en los productos

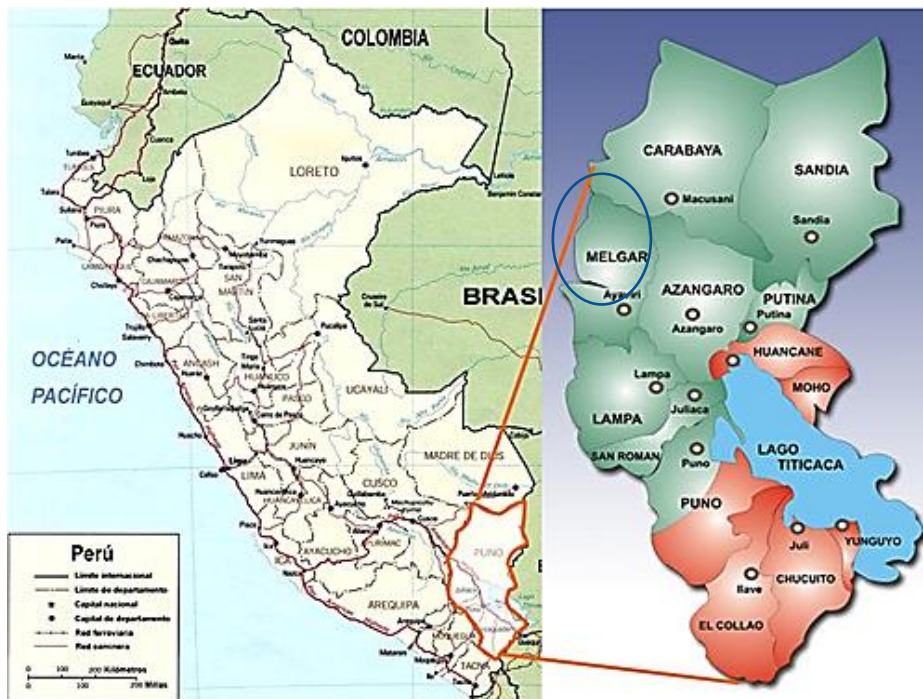


## CAPITULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO

Se ubica en el departamento de Puno, que está situado al sureste de Perú, en la zona de sierra. Tiene una superficie de 72.000km<sup>2</sup> lo que representa el 5,6% del territorio peruano. El departamento está formado por trece provincias y su capital es la ciudad de Puno también conocida como "Capital Folklore Peruano", situada a 3.827m.s.n.m.

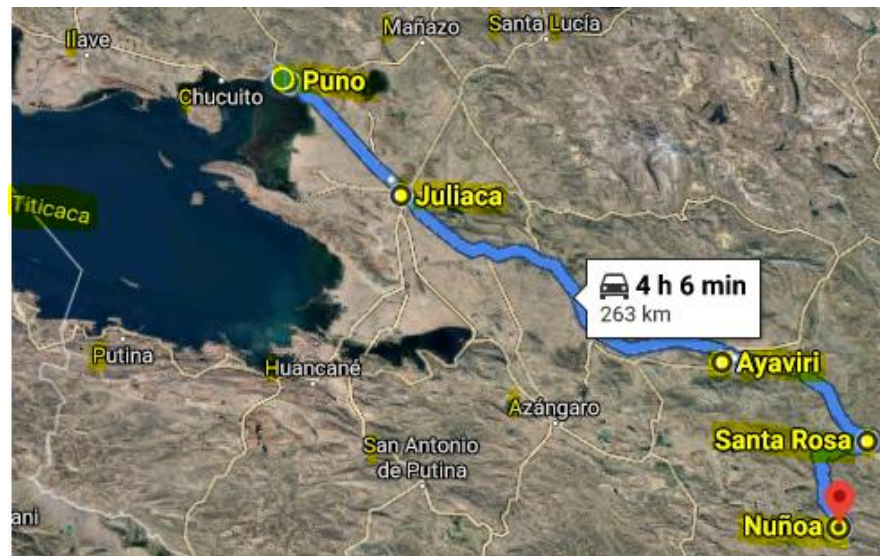


**Figura 5:** Localización de la provincia de Melgar (Ayaviri), Puno.

**Fuente:** adaptado de, <https://mujeresaymaras.com/es/localizacion-del-proyecto/>

La investigación se ejecutó en la provincia de Melgar, distrito de Ñuñoa, y los centros poblados en los cuales se ubican las tejedoras(es). El acceso al ámbito de intervención es a través de la vía nacional asfaltada Puno, Juliaca, Ayaviri, Distrito de Ñuñoa, con un promedio total de 4 horas de viaje (desde Puno). Según el Cenagro (2012)

la población del distrito de Nuñoa era de 11,017 habitantes, pero según el Inei (2017) descendió a 8,427 habitantes.



**Figura 6:** Conexión vial Puno - Nuñoa.

**Fuente:** (www.google.com/maps, 2018)

### 3.1.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

#### ASOCIACION CENTRAL DE ARTESANAS “ALPACAS NUÑO A”.

- Asociación productiva de hiladoras y tejedoras de prendas de alpaca que cuenta con los planes de conformar una cooperativa o alguna otra figura jurídica apropiada para las aspiraciones de la organización, Conformada activamente por 5 grupos de productores artesanos localizados en el Distrito de Nuñoa y sus centros poblados. Estos grupos de productores representan a comunidades específicas y cada grupo está conformado aproximadamente por 12 miembros.
  - Vicuña andina
  - Flor de sancayo
  - Panty Pallay
  - Manuela Ccopa Condori (hilos)
  - Pucarapata (hilos)



- Durante los años 2016 hasta el 2018 contaron con el apoyo del proyecto “alpacas” de la Municipalidad distrital de Nuñoa. (apoyo que cubría el 50% de las acciones comerciales y productivas que emprende la organización y el pago de honorarios de personal técnico) cuentan con un punto de venta localizado en la terminal terrestre de Nuñoa, a través de las ventas, la organización pretende ser auto sostenible y completamente autónoma.
- La asociación representa una organización de segundo nivel con su propia directiva. A su vez cada grupo productor cuenta con una directiva o una planta operativa que facilita el funcionamiento de cada ente. Actualmente vende a través de ferias en la región y a nivel del país. Todavía no logro realizar exportaciones; sus ventas alcanzaron los 25.000 soles aproximadamente durante la pasada gestión, se especializa en la producción de accesorios con diseños propios
- Como política general, la asociación solo trabaja con hilado a mano, no trabaja con hilado procesado de forma industrial Cuenta con comunidades especialistas en el hilado y tejido de prendas. (De forma específica).
- Cuenta con limitantes frente al acceso a la web y correos electrónicos. (Por aspectos geográficos).
- Existe una estructura de funciones general conocida por los miembros del directorio. Dentro de cada comunidad, existen subdirectivas donde cada persona conoce el alcance de sus responsabilidades.
- Cuenta con una estructura de costos por producto, pero no cuenta con información que permite determinar el valor de stocks en todo momento del año, no cuenta con información que demuestre el estado de resultados que tiene la empresa.
- Considera que tiene ventajas competitivas relacionadas a la gama de producto que desarrolla.



- Existen mecanismos de control de las adquisiciones y dotación de trabajos específicos (mediante el registro en cuadernos específicos)
- La empresa considera que debe mejorar en el orden de sus almacenes.
- La empresa desarrollo bocetos como de documentos de registros de las acciones de diseño y desarrollo del producto
- La asignación de códigos se la realiza por modelo prenda desarrollada. Se suelen usar hang tags con la información específica relacionada a la producción de prendas.

### **Misión**

Producir prendas textiles de fibras especiales de alpaca, con técnicas iconográficas y ancestrales que desarrollan de manera permanente las capacidades de sus socios e incorpora tecnología a su proceso de producción, aplica y promueve las buenas prácticas de comercio justo y responsabilidad social.

### **Visión**

Ser una asociación sólida y competitiva, posicionada en el mercado nacional e internacional con marca propia brindando productos de calidad de fibras especiales de alpaca, con innovación constante, nivel de organización excelente, socios y socios altamente calificados, mejorando la calidad de vida y comprometidos con su cultura andina, trabajando con políticas ambientales y sociales.



**Figura 7:** Página Web de la asociación de artesanos Central alpaca de Nuñoa.

**Fuente:** (Nuñoa A. C., Asociación Central Alpaca de Nuñoa, 2018). Recuperado de:  
<http://alpacanunoa.wixsite.com/misitio>

## ASOCIACIÓN DE ARTESANÍA SURI PAQ'UCHA

- Es una organización de base que agrupa a 25 miembros, pertenece al Distrito de Nuñoa y sus centros poblados está conformada por mujeres que vienen trabajando alrededor de 10 años en la elaboración de artesanía textil hecha a mano.
- Se diferencia de otras organizaciones pues solo trabaja con la fibra natural de alpaca suri y huacaya de color.
- Sus asociados no solo participan en el hilado y tejido, sino que también participan en la cadena productiva a través de la crianza de alpacas-
- Ambientalmente responsables pues se preocupan por conservar los colores naturales de la alpaca suri y huacaya.
- Los últimos años (aproximadamente desde el 2013 hasta 2018) ha venido recibiendo el apoyo de proyectos financiados por el PNUD y otros proyectos por ONG como soluciones prácticas referidos a la conservación de la fibra de alpaca y la generación de ingresos a través de la venta de artesanías.



- Poseen la concepción de aprovechar sosteniblemente la alpaca y la fibra que producen para mejorar su calidad de vida.
- Cuenta con un convenio de cooperación con la Empresa Artesanía Textiles de Alpaca Suri Nuñoa EIRL que actúa como un eje comercial más directo en la ciudad de Puno para conectar con otros clientes del país y extranjeros.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a aprovechar las fibras de calidades superiores de las alpacas suri, mediante el hilado y el tejido de artesanía textil hecho a mano. Ofrecemos productos de alta calidad (100% alpaca suri), con diseños innovadores a clientes exclusivos del Perú y del mundo. Aplicamos la trazabilidad de producto, contribuimos a la generación de fuentes de empleo, al mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres artesanas y los criadores de alpacas. Desde nuestra tradición cultural andina, promovemos el desarrollo endógeno, humano y sostenible; el comercio justo y la conservación de la Pachamama.

### **Visión**

Ser una empresa líder y pionera en el aprovechamiento sostenible de la fibra de las alpacas suri, mediante la elaboración de artesanía textil exclusiva hecha a mano, con altos estándares de calidad, sustentada en el manejo de técnicas textiles ancestrales, la innovación de diseños y posicionada en los mercados exclusivos del Perú y del mundo. Con reconocimiento en la promoción del desarrollo endógeno, humano y sostenible; el cuidado, la conservación de la Pachamama y la promoción de las buenas prácticas de comercio justo.



**Figura 8:** Página Web de la Asociación de artesanos Alpaca Suri Nuñoa.

**Fuente:** (Artesanías Textiles de Alpaca Suri Nuñoa, 2018) Recuperado de <http://www.alpacasuri.com/>

### **3.2. PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO**

Fase inicial y de planeación (enero de 2018), presentación y aprobación del proyecto de tesis (mayo – julio de 2019), ejecución (julio – diciembre de 2019), presentación del informe y defensa de tesis (enero 2020), Correcciones finales (febrero -abril 2020) haciendo un total de dos años y dos meses de duración.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

La población estuvo comprendida por la totalidad de miembros, 121 inscritos en ambas asociaciones hasta el año 2017, número total de socios según Auditoría PROMPERU del año 2017 (96 de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa y 25 de la Asociación de Artesanos Suri Paq´ocha).

#### **3.3.1. MUESTRA.**

Tomando en cuenta las limitaciones de distancia geográfica y de tiempo se decide por una muestra representativa a partir de un muestreo no probabilístico discrecional por conveniencia del investigador, conformada por 15 artesanos de la Asociación Suri Paq´ocha, y 18 de la Asociación de Central Alpaca Nuñoa, tres líderes de cada



organización y 2 expertos relacionados con ambas asociaciones, y con la temática que se investiga, ver tabla 6.

### 3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN;

Población rural de la zona quechua del Departamento de Puno ubicados en el Distrito de Nuñoa, provincia de Melgar edad heterogénea en promedio entre los 38 a 41 años con bajo nivel educativo e idioma materno el quechua como primera lengua (diverso dominio del español). Por ello se considera la aplicación individual del cuestionario por medio de lectura e interpretación grafica en función de cada participante.

En cuanto a la aplicación hacia expertos, ellos tienen una visión más global de los cambios producidos en las capacidades a nivel organizacional (al igual que los directivos) los instrumentos de nivel organizacional, al estar dirigido a un grupo muy reducido de personas, permite sólo extraer conclusiones de tipo descriptivo.

**Tabla 6:** Selección de la Muestra para la aplicación del cuestionario a nivel individual

Asociación	N° de encuestas	% encuestas	N° de miembros activos	N° de miembros inscritos
Asociación Central de Artesanos Alpaca Nuñoa	18	43%	42	96
Asociación de Artesanos Suri Paq'ocha	14	93%	15	25
TOTAL	32	56%	57	121

*Nota:* Selección de artesanos según participan activamente en reuniones y últimos procesos de producción, Fuente: Ejecutor de la investigación

### 3.4. PROCEDIMIENTO

La investigación surge a partir del análisis de una realidad concreta





(Organizaciones rurales que implementaron el sistema de gestión de comercio justo) (1), sobre esta realidad se generan preguntas de investigación (2), luego se realiza la revisión de la literatura y se plantea una hipótesis (3) que permite definir el marco conceptual (Certificación en Comercio Justo y desarrollo de capacidades con el modelo DCL) (4), luego se propone una investigación que nos permita analizar como el desarrollo de capacidades contribuye en la certificación en Comercio justo(5), para esta investigación, en la fase de recolección de datos (6) es necesario usar métodos cuantitativos y cualitativos, para medir el nivel de desarrollo de capacidades y el nivel de implementación del sistema de gestión de Comercio justo, el método cualitativo a la vez nos permitirá contextualizar el estudio en el medio rural (por la escasez de antecedentes), en lo referente al desarrollo de capacidades, se aplicara la triangulación de datos ya que la metodología DCL; propuesta por Sastre (2013), así lo recomienda. Finalmente se sistematizará la información (7) y se presentará las conclusiones.

### 3.5. VARIABLES

De acuerdo al tipo de investigación las variables a medir y analizar son:

**Variable Independiente:** Desarrollo de capacidades para el Liderazgo.

**Indicadores de la variable independiente:**

- Dimensión individual
  - Evaluar y medir el desarrollo de capacidades técnico empresariales
  - Evaluar y medir el desarrollo de capacidades de dirección
  - Evaluar y medir el desarrollo de capacidades Contextuales
- Dimensión organizacional
  - Evaluar y medir el desarrollo de capacidades técnico empresariales



- Evaluar y medir el desarrollo de capacidades relacionales
- Evaluar y medir el desarrollo de capacidades Contextuales

**Variable Dependiente:** Criterios de Comercio Justo

**Indicadores de la variable dependiente:**

- Puntaje de implementación por criterio
- Puntaje de implementación Global.
- Porcentaje de implementación de los criterios con mayor dificultad.
- Hallazgos por criterio
- Cantidad de no conformidades

### 3.6. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La metodología general planteada en la investigación parte de un Enfoque Mixto que combina la lógica inductiva, deductiva, lo que además se complementa con los métodos analítico y comparativo.

Los métodos mixtos según Hernández y Mendoza (2008), “Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010, p. 546).

Puntualmente se ha utilizado la metodología mixta en cuanto al análisis de las capacidades para el liderazgo en los dos niveles (individual y organizacional). El diseño mixto se aplicó de forma concurrente para la fase de recogida de datos sobre el nivel de



capacidades, luego el análisis de los datos se realizó de forma separada por organización, finalmente se realizó una comparación de los resultados entre las dos organizaciones.

### **3.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo descriptivo, se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. Es descriptivo pues se pretende medir o recoger información sobre el desarrollo de capacidades y el grado de implementación de la certificación en Comercio Justo (Hernández et al., 2010). Complementando con ello los métodos de análisis comparativo y deductivo.

#### **3.7.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para la investigación el diseño es no experimental transversal. En este diseño no existe manipulación deliberada de variables y se realiza la recolección de datos en un momento único en el tiempo (Hernández et al., 2010).

### **3.8. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

#### **3.8.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

En esta sección se hace mención de la técnica e instrumentos aplicados para la obtención de datos, así como también se detallan los pasos que se siguieron para la recolección y procesamiento de datos.

##### **3.8.1.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

**Encuesta.** - Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende



explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. Se aplicaron dos tipos de cuestionarios a la totalidad de la muestra con afirmaciones tipo escala de Likert.

**Entrevistas.** - La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Esta técnica se aplicó solo a los líderes representativos y con mayor antigüedad, y expertos que trabajaron con las artesanas en proyectos ejecutados en Nuñoa, Melgar, Puno

**Revisión y análisis Documentario.** - El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. Usado en el análisis de las fichas de evaluación y auditorias de PROMPERU

### 3.8.1.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para ello, se han combinado técnicas cualitativas y cuantitativas, estas técnicas se enfocan tanto a nivel individual como organizacional.

- Cuestionario de desarrollo de capacidades individuales dirigido a 32 artesanas para medir la percepción respecto a las capacidades. En el cual la autora Sastre merino Susana ha seleccionado luego de un proceso de validación los siguientes, ítems que se dividen en dos dimensiones, si bien la metodología menciona tres dimensiones la autora considera que las capacidades contextuales se relacionan



con las técnicas:

- Cuestionario de desarrollo de capacidades organizacionales, dirigido a 6 líderes y 2 expertos relacionados a cada organización.









Los instrumentos nos permitirán medir el desarrollo de capacidades que se basan en competencias observables y medibles tomadas de IPMA (Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos) la estructura interna del cuestionario, está formada por tres dimensiones; la dimensión relacional, dimensión técnico empresarial, y dimensión contextual, además las respuestas son de categorías ordenadas, de grado o tipo Likert puesto que el cuestionario se enfoca a la evaluación de percepciones de las personas involucradas.

El cuestionario a nivel organizacional consta de 44 ítems y el cuestionario a nivel individual consta de 17 ítems, ambos con alternativas de respuesta según escala de Likert.

- Entrevistas semi estructuradas a informantes clave en este caso a líderes y expertos involucrados con las asociaciones, las entrevistas pueden aportar información sobre la evolución de la organización en cuanto a sus competencias y capacidades se puede aplicar de forma complementaria a encuestas dirigidas a más personas o a información secundaria. Se recomienda que se diseñe de forma semiestructurada cuando se quiere evaluar un proceso, (Fetterman, 2000, citado por Sastre, 2014, p.71)
- Revisión y análisis Documentario (Información secundaria del programa de Comercio justo), se realizó un análisis de contenido cuantitativo para cuantificar los datos de las evaluaciones y auditorías realizadas por PROMPERU. Y se realizará un análisis de contenido cualitativo para analizar en contenido textual de

los informes y evaluaciones realizadas por PROMPERU. Gómez, M.A. (2000)

Respecto a los cuestionarios previamente se realizó una prueba piloto en 20 artesanas de dos organizaciones de la provincia de Ayaviri, los resultados obtenidos y evaluados esbozaron realizar cambios en la forma de presentación, agregando figuras que faciliten el llenado, según características de la muestra, la escala consta de 4 alternativas Fig. 9, para evitar la tendencia de marcar la alternativa del centro, los cuestionarios toman en cuenta las afirmaciones que evalúan capacidades y competencias, las características de estas últimas, según Alles (2005) no son estáticas, y varían según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan”.

Cuestionario a nivel individual			
1 = Nada 	2 = Un poco 	3 = Bastante 	4 = Mucho 
Cuestionario a nivel Organizacional			
1= la organización está muy lejos de cumplir este objetivo	2 = La organización se está acercando poco a poco	3 = La organización lo conseguirá en poco tiempo	4 = La organización ya realiza bien ese objetivo
			

**Figura 9:** Baremo de calificación de desarrollo de capacidades para el liderazgo a nivel individual y organizacional.

Fuente: Ejecutor de la investigación.

En cuanto a la escala de medición se realizó un ajuste después de aplicar el piloto en 20 artesanos de dos organizaciones, donde basados en una lógica de calificación vigesimal se elaboró la (Tabla N° 7), la escala representaba con mayor precisión la realidad de las dos organizaciones piloto, además de poseer las mismas características de la muestra,

Es por ello que la calificación se da a través de la escala vigesimal de 0 hasta 20 donde 13 es la mínima nota, respecto a ello Stevens (1951) manifestó, medir significa,

asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo con reglas. sin embargo, en las ciencias sociales los conceptos son abstractos en ese sentido, medición en las ciencias sociales se definiría como:” el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, así los registros del instrumento de medición representarían valores visibles de los conceptos abstractos” (Hernández et al., 2010).

**Tabla 7:** *Escala de Medición.*

<b>Puntuación según medias de calificación</b>	<b>Puntuación según, según escala vigesimal</b>	<b>Calificación / Descripción</b>
(3.21 – 4.00):	(17 – 20)	Nivel <b>muy alto</b> del desarrollo de capacidades y competencias
(2.61 – 3.20):	(13 – 16)	Nivel <b>esperado</b> , es un nivel, por sobre el estándar o promedio
(1.41 – 2.60):	(08 – 12)	Nivel <b>bajo</b> , requiere acompañamiento
(00 – 1.4)	(00 – 07)	Nivel <b>en inicio</b> . mínimo nivel de desarrollo de capacidades

Fuente: Elaborado por el ejecutor

**Validez del instrumento, cuestionarios:** “La validez se refiere al grado en que el instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández . et al, 2010), se puede afirmar que ambos instrumentos fueron validados en una investigación previa aplicado a una organización en la región puno por Sastre Merino, en el año 2014 esto se hizo a través del caso de estudio sobre un proyecto de desarrollo con una organización de mujeres artesanas de comunidades Aymaras de Puno, Perú (Central de Mujeres Aymaras CMA), la investigadora construyó y validó los ítems del cuestionario en la región Puno. Aplicando herramientas estadísticas como: Análisis factorial exploratorio y Análisis factorial confirmatorio aunado al juicio de expertos.



respecto a ello (Hernández, et al, 2010,) señala en la construcción del instrumento, en la fase cuatro se deberá tomar tres decisiones importantes que tienen que ver con el instrumento o sistema de medición: 1) Utilizar un instrumento de medición ya elaborado, adaptarlo o desarrollar uno nuevo, en todo caso se optó por la utilización de un instrumento elaborado donde se modificó el sistema de medición.

Respecto a lo anterior el aporte la presente investigación es la adaptación de los instrumentos en la forma de aplicación a la muestra y la modificación de la escala de medición para que refleje mejor la realidad estudiada puesto que se considera que se ajusta mejor a este tipo de organizaciones, además, el instrumento se sometió a evaluación de tres expertos pertenecientes al proyecto “Incremento del empleo y el ingreso neto de las familias de artesanas (os) tejedoras(es) de prendas textiles de la Provincia de Melgar - Puno” ejecutado el año 2017, quienes evaluaron la pertinencia y el contenido de las preguntas.

**Confiabilidad;** Es el grado en que al aplicarse del instrumento de manera repetida al mismo individuo u objeto, se producirán resultados iguales o similares, para evaluar la confiabilidad de los instrumentos en esta investigación se utiliza la prueba Alfa de Crombach, que relaciona las variables y establece la confiabilidad de los cuestionarios.

### **Prueba de Confiabilidad del Cuestionario a Nivel Individual**

Ambos cuestionarios se analizaron mediante el método de matriz de correlaciones **alfa de Crombach** mediante la siguiente formula.

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Donde:





$\alpha$  = alfa de Crombach

N = número de ítems

P = promedio de las correlaciones lineales de cada uno de los ítems.

Se siguió los siguientes pasos para poder establecer la confiabilidad del instrumento

- Se delimito una muestra de 14 encuestas validas, cero excluidos (La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento).
- Se midió través de una escala de 1 a 4 que representan como “nada, un poco, bastante, y mucho respecto a cada pregunta.
- Los datos recopilados de los cuestionarios validados fueron analizados a través del programa estadístico SPSS V22, en la Tabla N° 6 se puede apreciar la confiabilidad del instrumento:

**Tabla 8:** *Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Crombach	N de elementos
<b>0,893</b>	<b>17</b>

Fuente: Elaborado por el ejecutor

El índice de consistencias interna alfa de crombach cuyo valor es 0.893 nos indica que es fiable el instrumento para medir el de desarrollo de capacidades para el liderazgo a nivel individual, por lo que supera el 0.8 de consistencia que es considerado como de alta fiabilidad.

### **Prueba de Confiabilidad Cuestionario a Nivel Organizacional Líderes y Directivos**

Se siguió los siguientes pasos para poder establecer la confiabilidad del instrumento:

- Se delimito una muestra de 3 líderes o directivos.



- Se midió través de una escala de 1 a 4 que representan como la organización “está muy lejos, se está acercando poco a poco, lo conseguirá en poco tiempo, ya se realiza bien ello, respecto a cada pregunta.
- Los datos recopilados de los cuestionarios validados fueron analizados a través del programa estadístico SPSS V22, en la tabla N° 7 se puede apreciar la confiabilidad del instrumento:

**Tabla 9:** *Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Crombach	N de elementos
<b>0,850</b>	<b>44</b>

Fuente: Elaborado por el ejecutor

El índice de consistencia interna alfa de Crombach cuyo valor es 0.850 nos indica que es fiable el instrumento para medir el “Desarrollo de capacidades para el liderazgo a nivel organizacional” desde la perspectiva de los líderes, por lo que supera el 0.8 de consistencia y es considerado como fiable.

### **3.8.2. RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

#### **3.8.2.1. RECOLECCIÓN DE DATOS**

Visita de campo y comunicación preliminar con actores(1), prueba piloto del instrumento de aplicación(2), aplicación de cuestionario a 32 miembros(3), formulación y realización de entrevistas a líderes y expertos(4), tratamiento de los datos (sistematización)(5), análisis de resultados(6), construcción de conclusiones(7).

#### **3.8.2.2 PROCESAMIENTO DE DATOS**

La información obtenida de las encuestas ha sido analizada, clasificada y tabulada, utilizando el paquete estadístico SPSS para las encuestas y complementado con Microsoft Excel para la presentación de gráficos.



### **3.9. ANALISIS DE RESULTADOS**

Se aplica la estadística descriptiva a través de la diferencia y comparación de medias y en algunos casos el análisis de frecuencias porcentuales, completando con la revisión y análisis de documentos en este caso fichas de evaluación de las BPCJ, además del análisis de las entrevistas semiestructuradas.

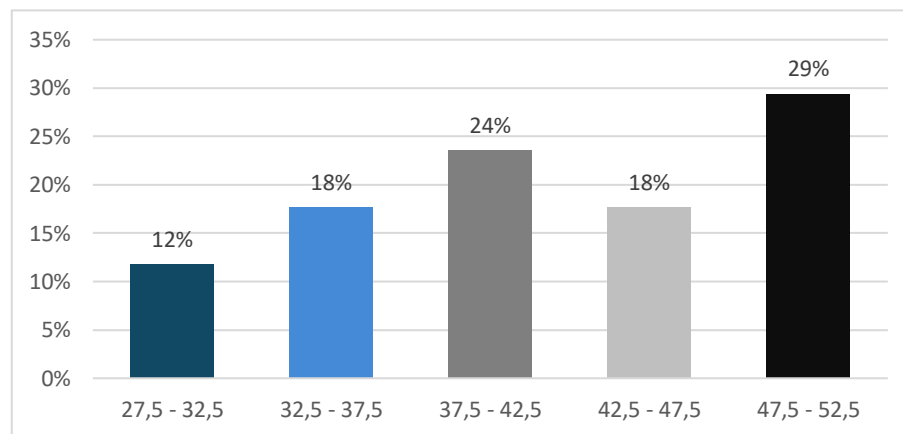
## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

Con base en los objetivos propuestos; analizar el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo y el nivel de implementación del sistema de certificación en Comercio Justo en las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno, apoyándonos el método Inductivo, analítico, comparativo y utilizando la estadística descriptiva se obtuvieron los siguientes resultados.

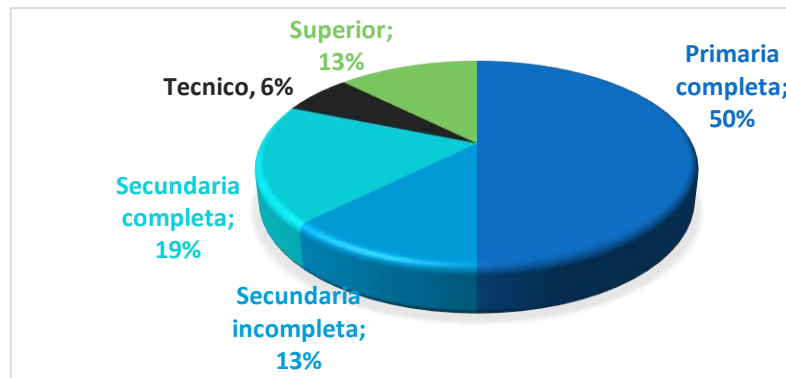
##### 4.1.1 EDAD Y GRADO DE INSTRUCCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES DE ARTESANOS SURI PAQ'OCHA Y CENTRAL ALPACA DE NUÑOA



**Figura 10:** Edades de los miembros de la Asociación Suri Paq'ocha.

Fuente: Ejecutor de la investigación

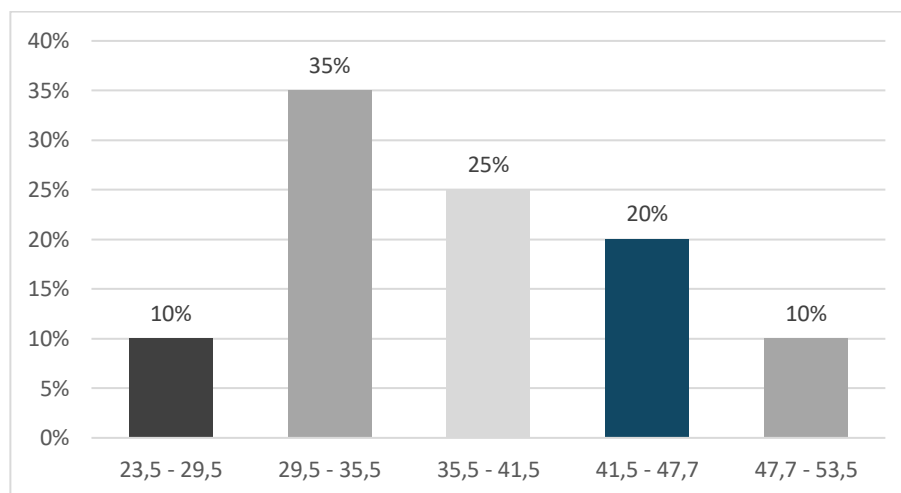
La edad en promedio de los miembros de la Asociación de Artesanos Suri Paqocha es de 41 años, existiendo en su mayoría socias con edades entre los 47 y 52 años con un 29% de un total de 16 socias, seguido del intervalo entre 37 y 42 años con 24%



**Figura 11:** Grado de instrucción de los miembros de la Asociación de Artesanos Suri Paq'ocha.

Fuente: Ejecutor de la investigación

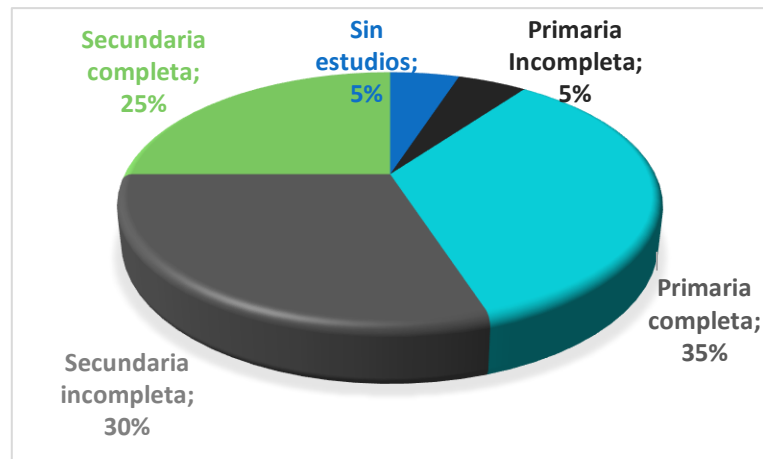
La figura 11 muestra que 50% posee el nivel de primaria completa, seguido de superior y secundaria incompleta con un 13%



**Figura 12:** Edades de los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa.

Fuente: Ejecutor de la investigación.

La edad en promedio de los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa es de 38 años, existiendo en su mayoría socias con edades entre los 29 y 35 años con un 35% de un total de 20 miembros, seguido del intervalo entre 35 y 41 años con 25%



**Figura 13:** Grado de instrucción en los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa.

Fuente: Ejecutor de la investigación

La figura 13 muestra que 35% posee el nivel de primaria completa, seguido de secundaria incompleta con 30% y Secundaria Completa 25%, ninguno posee nivel superior

#### **4.1.2 OBJETIVO ESPECIFICO N°01**

**ANALIZAR EL NIVEL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO QUE POSEEN LOS MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES RURALES SURI PAQOCHA Y CENTRAL ALPACA DE NUÑOA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO, 2017.**

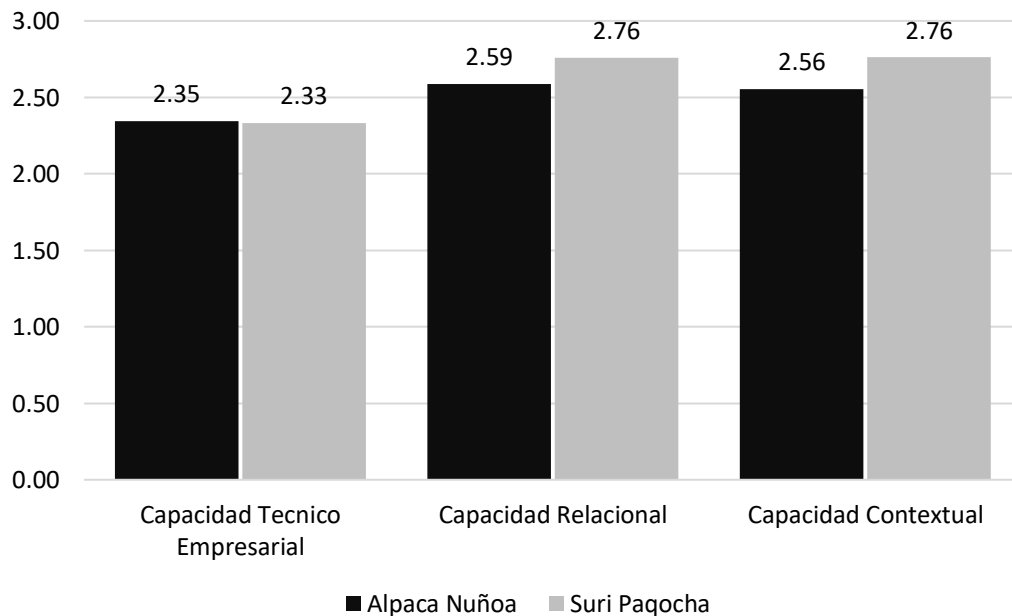
Para desarrollar este objetivo se ha tomado el modelo de evaluación de capacidades validado en el sector rural en la investigación de Sastre, 2014, denominado el desarrollo de capacidades para el liderazgo (DCL), el cual se compone de tres tipos de capacidades: técnico - empresarial, relacional y contextual, ello se complementa la propuesta de PNUD (2009), de donde se toman dos niveles o dimensiones donde se generan las capacidades; el nivel individual y nivel organizacional, así la medición de capacidades se realizó en ambas dimensiones y se analizaron desde los tres tipos de capacidades mencionadas.

#### 4.1.3 MEDICIÓN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO A NIVEL INDIVIDUAL

**Tabla 10:** Medias y calificación de las capacidades a nivel individual.

Capacidades	Asociación Alpaca Nuñoa			Asociación Suri Paqocha		
	Media	%	Calificación	Media	%	Calificación
<b>Capacidad Técnico Empresarial</b>	2.35	59%	Bajo	2.33	58%	Bajo
<b>Capacidad de Dirección</b>	2.59	65%	Bajo	2.76	69%	Nivel esperado
<b>Capacidad Relacional</b>	2.56	64%	Bajo	2.76	69%	Nivel esperado

*Nota:* La tabla muestra las medias obtenidas en las tres capacidades, evaluadas con la respectiva calificación según la escala de medición planteada en donde una media mayor a 2.60 Califica como nivel esperado, lo que significa que han desarrollado óptimamente las capacidades y es bajo cuando la media es menor a 2.60. Elaborado a partir del cuestionario de evaluación de capacidades a nivel individual. Fuente: Ejecutor de la investigación



**Figura 14:** Comparación de las capacidades técnico- empresarial, relacional y contextual de las Asociaciones Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa.

Fuente: Ejecutor de la investigación

La figura 14 muestra la comparación de las medias de ambas asociaciones, si bien no existe una diferencia sustancial. Las tres capacidades evaluadas en la Asociación



Central Alpaca de Nuñoa se califican como bajas, porque son menores a la media de 2.60 según el baremo de medición elaborado, respecto a las calificaciones de las capacidades en la Asociación Suri Paq'ocha la capacidad Técnico empresarial posee una media de 2.35, asignándose la calificación de bajo y las capacidades de dirección y relacional que se encuentran dentro del rango de 2.61 hasta 3.20 se califican como de nivel esperado.

Es necesario mencionar que los constructos del cuestionario se relaciona con el marco conceptual Working With People, que tiene tres dimensiones, ya mencionadas en el marco teórico (técnico empresarial, relacional y contextual), sin embargo las dimensiones incluidas en el cuestionario a nivel individual son: técnico-empresarial y relacional, al respecto los teóricos mencionan que a nivel individual “se considera que las competencias contextuales están muy relacionadas con las técnicas, por lo que se abordan de forma conjunta” (De los Ríos , 2011; Guerrero Y de los Ríos, 2013, citado por Sastre 2014).

Complementando lo anterior, resultado de la validación realizada por (Sastre, 2014), concluye que, finalmente el cuestionario se divide en tres factores, el primero es el técnico empresarial el cual incluye el componente contextual el segundo factor es la capacidad de dirección, ya que en toda organización es necesario que haya liderazgo (relación asimétrica) y el tercer es el factor relacional, basadas en la confianza y el trabajo conjunto (relaciones horizontales simétricas). Los últimos factores pertenecen al componente relacionan y su separación por no estar correlacionados obedece a que “no todas las personas que trabajan bien en equipo y se sienten unidas a los otros miembros, ejercen funciones directivas y viceversa” (p. 216).

Los resultados favorecen a la Asociación Suri Paq'ocha lo que se refleja en la entrevista a “la tesorera de la asociación Suri paq'ocha que declaró, en la organización



nos llevamos bien, somos fuertes por la unión pese a los altos y bajos, ahorita seguimos, solos PNUD nos apoya un poco con pasajes, pero todo lo demás nosotros asumimos”. (Maria Huahuanchampi, comunicación personal, 26 de marzo de 2018).

Por otra parte, La tabla 11 muestra la frecuencia acumulada, según las calificaciones de los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa

**Tabla 11:** *Porcentaje de Calificación de los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa.*

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	11	61%
Nivel esperado	7	39%
Muy alto	0	0%
Total	18	100.0

*Nota:* Cuestionario a nivel individual. Fuente: Ejecutor de la investigación

Según la escala de calificación, en la organización Alpaca Nuñoa solo 7 artesanos poseen un nivel esperado, mientras que 11 personas presentan una calificación baja de sus capacidades.

Del mismo modo La tabla 12 muestra la frecuencia acumulada, según las calificaciones de los miembros de la Asociación de Artesanos Suri Paq’ocha.

**Tabla 12:** *Porcentaje de Calificación en la Asociación de Artesanos Suri Paq'ocha.*

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	8	57%
Nivel esperado	6	43%
Muy alto	0	0%
Total	14	100%

*Nota:* Cuestionario a nivel individual. Fuente: Ejecutor de la investigación

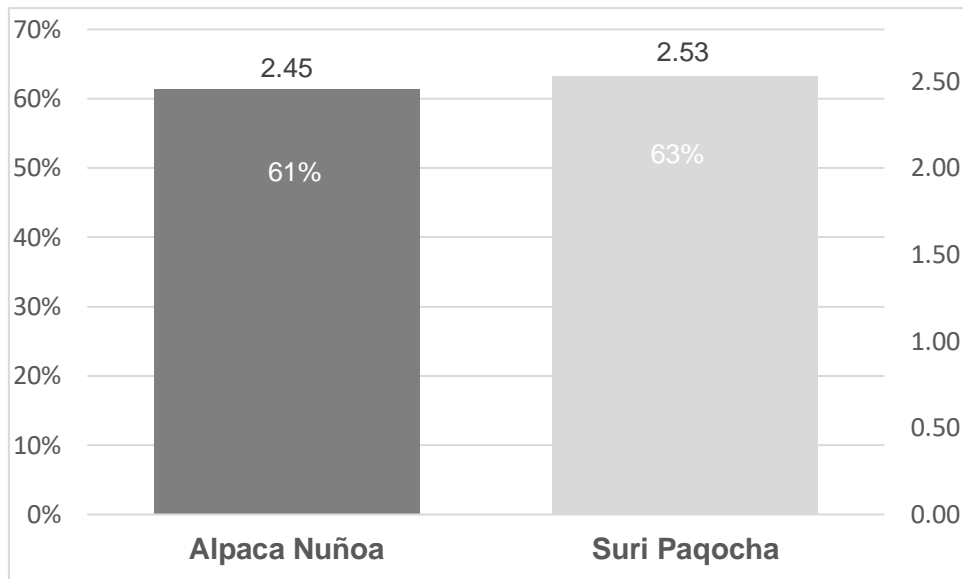
Según la escala de calificación del total que participaron en el cuestionario más de la mitad de miembros posee un bajo desarrollo de capacidades con un 57% que equivale a 8 artesanos, mientras que menos de la mitad posee un nivel esperado de desarrollo de capacidades con un 43% que equivale a 6 personas.

Se muestra la media total que fue calculada a partir de los 17 items del cuestionario aplicado en 18 artesanos en la Asociación Central Alpaca de Nuñoa y 14 artesanos en la Asociación de Artesanía Suri Paq'ocha a la vez, se comparan dichos resultados complementado con la calificación final para ambas organizaciones, Tabla 11

**Tabla 13:** *Calificación total del desarrollo de capacidades a nivel individual.*

Media Alpaca Nuñoa	%	Calificación	Media Suri Paqocha	%	Calificación
2.45	61%	Bajo	2.53	63%	Bajo

*Nota:* Cuestionario a nivel individual. Fuente: Ejecutor de la investigación



**Figura 15:** Puntaje total de las capacidades individuales.

Fuente: Ejecutor de la investigación

La figura 15 muestra, la calificación global en ambas asociaciones las que no superan la escala de nivel esperado, pues son menores a 2.60, calificándose como bajo el desarrollo de capacidades a nivel individual en ambas asociaciones.

#### **4.1.4 MEDICIÓN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO A NIVEL ORGANIZACIONAL**

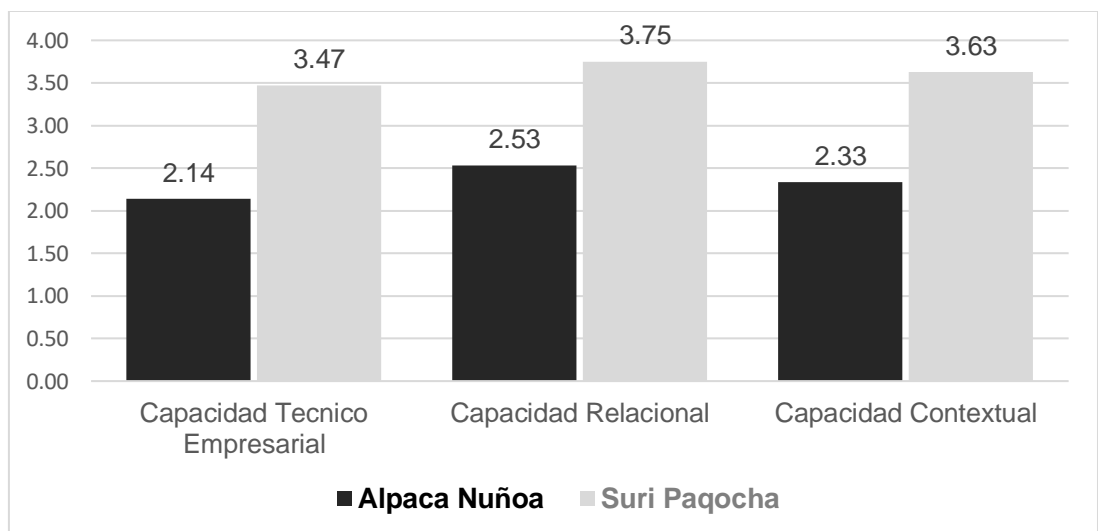
En esta sección a diferencia de la aplicación de cuestionarios a los miembros de las organizaciones, el instrumento de medición fue aplicado a los líderes de cada organización y a dos expertos relacionados con las actividades de cada organización, estos expertos han trabajado con cada una de las organizaciones, según Sastre (2014) los líderes y expertos tienen una visión más global para calificar las capacidades a nivel organizacional.

El cuestionario aplicado se diseñó atendiendo a las dimensiones de las competencias para la dirección de proyectos (Sastre, 2014).

**Tabla 14:** Medias y calificación de las capacidades a nivel Organizacional.

Capacidades	Asociación Alpaca Nuñoa			Asociación Suri Paqocha		
	Media	%	Calificación	Media	%	Calificación
<b>Capacidad Técnico Empresarial</b>	2.14	53.5%	Bajo	3.47	86.8%	Muy alto
<b>Capacidad Relacional</b>	2.53	63.2%	Bajo	3.75	93.8%	Muy alto
<b>Capacidad Contextual</b>	2.33	58.3%	Bajo	3.63	90.6%	Muy alto

*Nota:* La tabla muestra las medias obtenidas en las tres capacidades, evaluadas con la respectiva calificación según la escala de medición planteada en donde una media mayor a 2.60 Califica como nivel esperado, lo que significa que han desarrollado óptimamente la capacidades y Muy alto cuando la media está en el rango de 3,21 hasta 4.00. Elaborado a partir del cuestionario de evaluación de capacidades a nivel organizacional Fuente: Ejecutor de la investigación



**Figura 16:** Comparación de las capacidades Técnico- empresarial, relacional y contextual de las Asociaciones Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa.

Fuente: Ejecutor de la investigación

Esta figura muestra la comparación de las medias de ambas asociaciones, a diferencia del nivel individual evaluado en los miembros de ambas asociaciones, existe una diferencia sustancial entre las medias de las tres capacidades evaluadas. Por lo tanto, en la Asociación Central Alpaca de Nuñoa la totalidad de capacidades evaluadas se

califican como bajas, pues están dentro del rango de 1.41 hasta 2.60. Mientras que en la Asociación Suri Paq'ocha son calificados como muy alto pues, se clasifican en el rango de 3.21 hasta 4.00, ello según el baremo de medición aplicado. Respecto a las alternativas de la escala Likert presentadas en el cuestionario son de cuatro escalas, los cuales no daban opción a la elección de una valoración intermedia, se optó por una escala de 4 niveles que son excluyentes a la vez que facilitaban su aplicación según características de las unidades de análisis.

Se podría inferir, basados en las observaciones realizadas en las visitas realizadas a la Asociación Suri Paqocha; que la(o)s líderes mostraban un mayor desenvolvimiento evidenciando competencias como la comunicación, trabajo en equipo, negociación y conocimientos técnico empresariales.

**Tabla 15:** *Porcentaje de Calificación de los miembros de la Asociación Suri Paq'ocha.*

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0.00%
Bajo	0	0.00%
Nivel esperado	0	0.00%
Muy alto	3	100.00%
Total	3	100.0

*Nota:* Cuestionario a nivel organizacional. Fuente: Ejecutor de la investigación

Se infiere que la totalidad de los líderes encuestados considera que la organización posee un alto grado de capacidades para el liderazgo a nivel organizacional.

De la misma forma la tabla 16, muestra la frecuencia acumulada, según las calificaciones de los miembros de la Asociación Central Alpaca de Nuñoa



**Tabla 16:** Frecuencia acumulada, según las calificaciones de los líderes y expertos relacionados a la Asociación Central Alpaca de Nuñoa.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0.00%
Bajo	2	66.67%
Nivel esperado	1	33.33%
Muy alto	0	0.00%
Total	3	100.0

*Nota:* Cuestionario a nivel organizacional. Fuente: Ejecutor de la investigación

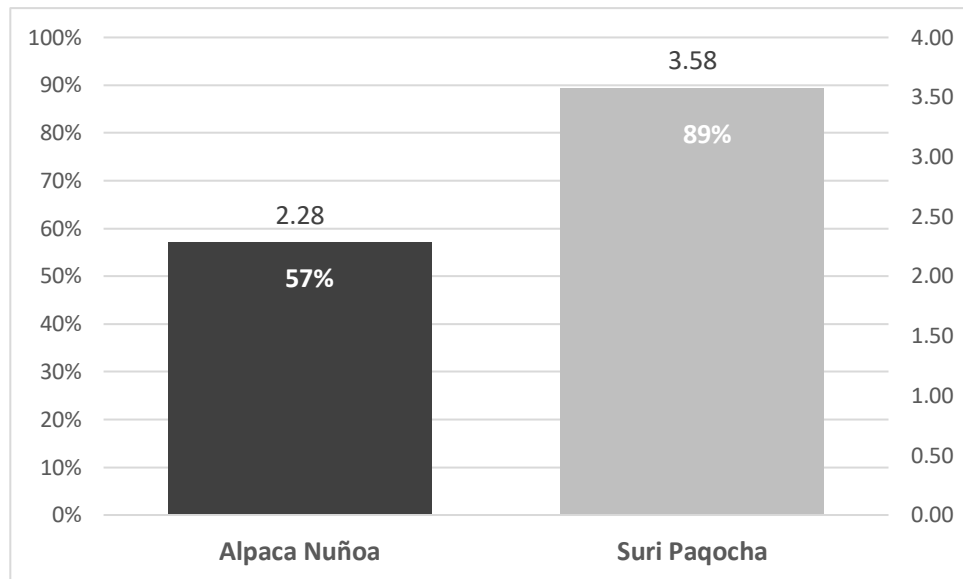
A partir de la tabla 16, se considera que la Asociación Central alpaca de Nuñoa cuenta con dos líderes, que consideran que la organización posee niveles bajos representado por un 66.67% y un líder que opina que la organización está en el nivel esperado.

#### a) Puntaje de las Capacidades para el liderazgo a Nivel Organizacional

**Tabla 17:** Calificación total del desarrollo de capacidades a nivel Organizacional.

Media Alpaca Nuñoa	%	Calificación	Media Suri Pagocha	%	Calificación
2.28	57%	Bajo	3.58	89%	Muy alto

*Nota:* Cuestionario a nivel organizacional. Fuente: Ejecutor de la investigación



**Figura 17:** Puntaje total de las capacidades a nivel organizacional.

Fuente: Ejecutor de la investigación

Existe una clara diferencia en la calificación de las capacidades para el liderazgo que posee la Asociación Suri Paq'ocha, puesto que el puntaje de la media obtenida es 3.58 y se clasifica en el rango de 3.21 hasta 4.00 (Muy alto) En tanto que la Asociación Central Alpaca Nuñoa posee una media de 2.28, dentro del rango de 1.41 hasta 2.60 clasificándose en este caso como bajo desarrollo de capacidades a nivel organizacional. Los resultados anteriores se evidencian con las siguientes entrevistas:

“Rosa Antezana, Presidenta de Suri Paq'ocha declaró tenemos buenas técnicas buenos acabados las prendas de Suri los diseños modelos la creatividad ya podemos dirigirnos solas lo que falta sería mercado, tiendas”. (R. Antezana, comunicación personal, 11 de diciembre de 2017).

“Rosa Antezana, Presidenta de Suri Paq'ocha declaró, sobre el liderazgo casi todas las señoras están preparadas para asumir el liderazgo, somos responsables nuestra organización no desaparece esperando el apoyo, vamos a las ferias estamos participando, somos unidas, solidarios y nos diferencia nuestra alpaca suri”. (R. Antezana, comunicación personal, 11 de diciembre de 2017).

#### 4.1.5 PUNTAJE GLOBAL DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO

En esta sección se muestra la calificación global, que es la media obtenida de los resultados a nivel individual y organizacional y comparativamente se muestra los resultados en las organizaciones estudiadas.

**Tabla 18:** *Calificación Global del desarrollo de Capacidades para el Liderazgo.*

Media Alpaca Nuñoa	%	Calificación	Media Suri Paqocha	%	Calificación
2.37	59%	Bajo	3.05	76%	Nivel esperado

*Nota:* Es la media total, obtenida de las evaluaciones a nivel individual y a nivel organizacional desarrollada en ambas organizaciones. Elaborado a partir del cuestionario de evaluación de capacidades en el nivel individual y nivel organizacional. Fuente: Ejecutor de la investigación.

#### 4.1.6 OBJETIVO ESPECIFICO N°02

##### **ANALIZAR EL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN EN COMERCIO JUSTO EN LAS ASOCIACIONES RURALES SURI PAQUCHA Y CENTRAL ALPACA DE NUÑO A DEL DEPARTAMENTO DE PUNO, 2017.**

Las organizaciones en análisis fueron participantes del Programa de Buenas Prácticas de Comercio Justo promovido por PROMPERU, y se sometieron a evaluaciones realizadas mediante auditorías en donde se sometían a un proceso de verificación de 10 criterios y 36 indicadores que debían ser implementados en los sistemas de gestión de las empresas y organizaciones que postulaban a obtener el sello de certificación en comercio Justo.

Los criterios fueron elaborados y establecidos tomando en cuenta el sistema de estándares y de certificación aplicados por la WFTO (Organización Mundial de Comercio





justo). A continuación, se analiza y sintetiza los hallazgos, de la auditoría realizada por parte del programa de certificación en Comercio Justo promovido por PROMPERU, Tabla 19

**Tabla 19:** *Hallazgos según auditoría en la Asociación Central de Artesanos Alpaca Nuñoa y Asociación de Artesanía Suri Paq'ocha.*

Indicadores	Asociación Central de Artesanos Alpaca de Nuñoa	Asociación de Artesanía Suri Paq'ocha
<b>1. creación de Oportunidades para las partes interesadas</b>		
1.1 La declaración de misión indica compromiso de trabajo para el desarrollo de la comunidad.	- La misión incluye el compromiso con el comercio justo.	- La Asociación tiene establecida la misión en donde señala el compromiso del trabajo con la comunidad.
1.2 Nivel de implementación del plan de acción para la creación de oportunidades para la comunidad	- Se hallaron dos actividades ejecutadas del Plan de gestión para la comunidad: 30/10/15 con el apoyo del proyecto alpaca de la municipalidad distrital de Nuñoa se ha capacitado adultos mayores de la zona en técnicas de hilado, 3, un aspecto relevante es que el plan contempla trabajar con personas discapacitadas evidenciado con informes. En la entrevista se menciona la realización de Replicas en capacitación en tejido en las comunidades y capacitación en liderazgo, sin embargo no se muestran evidencias)	- La asociación cuenta con un plan de 03 actividades en el periodo 2015, que fueron desarrolladas en los tiempos estimados. Se evidenció las actividades: Fomento para la creación de una ordenanza por parte de la Municipalidad Distrital de Nuñoa para declararla CAPITAL MUNDIAL Y PATRIMONIO DE LA ALPACA SURI, a través de copias de las gestiones que concluyeron en la aprobación de la ordenanza. Del mismo modo, se tiene un plan para el periodo 2016 de 04 actividades, las cuales aún no se han desarrollado.
<b>2. Transparencia interna y externa.</b>		
2.1. Se comunica a todas las partes interesadas la misión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “ALPACA NUÑOA” ha publicado su Misión en la oficina y se han elaborado trípticos para ser difundido a nivel interno y externo.</li> <li>Las proveedoras (comuneros) acceden a la oficina y pueden apreciar la misión. Los clientes observan la publicación en la tienda. Se observa que la Pagina web esta sin funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pudo evidenciarse que la empresa realiza la difusión de la misión de la siguiente manera:</li> <li>- A Trabajadores: a través del periódico mural y de redes sociales (facebook)</li> <li>- A Proveedores: a través del periódico mural y de redes sociales (facebook)</li> <li>- A Clientes: a través de redes sociales (facebook)</li> <li>- A Comunidad: a través de redes sociales (facebook)</li> </ul>
2.2. Nivel de comunicación a todas las partes interesadas de los avances de la gestión de la empresa	Se pudo evidenciar en la entrevista realizada a la socia a quien le correspondía atender en la tienda de la asociación el día de la visita que conoce sobre la difusión sobre avances de gestión que realiza la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pudo evidenciarse que la asociación realiza la difusión de la misión de la siguiente manera:</li> <li>- A Trabajadores: a través del periódico mural y de redes sociales (facebook)</li> <li>- A Proveedores: a través del periódico mural y de redes sociales (facebook)</li> <li>- A Clientes: a través de redes sociales (facebook)</li> <li>- A Comunidad: a través de redes sociales (facebook)</li> </ul>
2.3. Está disponible la información sobre las políticas salariales.	Según auditoría de Promperú, no se evidencia documento donde se encuentre establecido. Por lo tanto no se mostro una política Salarial de acuerdo a lo requerido por el indicador	Según auditoría de Promperú , la asociación no cuenta con personal en planilla. Pero La empresa relacionada a las actividades de Alpaca suri, sí. Cuentan con una política salarial. Se sugiere que los aspectos relacionados a proveedores de servicios se separen del documento.



2.4. Está disponible la información sobre los criterios de fijación de precios.	No se difunden información a través de ningún medio sobre las ventas y no se evidencia la difusión a hacia clientes.	La asociación no cuenta con los criterios de fijación de precios establecidos.
2.5. Existen instancias de participación de los trabajadores	Se señala que se reúnen las socias una vez al mes. Señalan que registran los acuerdos en un acta sin embargo no se pudo evidenciar	Se pudo evidenciar en las entrevistas realizadas que existe participación de los socios.
2.6. Existe un procedimiento de trazabilidad de producto en la empresa	Se han estado implementado los documentos que den soporte a este proceso como: kardex, nota de pedido, orden de trabajo, salida de material sin embargo a la fecha no se evidencia un procedimiento documentado.	Se pudo evidenciar que la asociación cuenta con un procedimiento de trazabilidad establecido, que se tiene pendiente de estandarizar.
2.7. Existe un listado de proveedores	Se cuenta con una lista de proveedores integrantes de la asociación La lista se encuentra desactualizada: - Vicuña andina - Flor de sancayo - Panty Pallay - Manuela Ccopa Condori (hilos) - Pucarapata (hilos)	Se pudo evidenciar que la asociación cuenta con un listado de socias, indicadas en el libro de actas. No se pudo evidenciar que se cuenta con un listado donde se les considera proveedores.

### 3. Prácticas comerciales

3.1.La empresa formaliza con sus proveedores las órdenes de pedido	No se establecen formalmente y no se ajusta al indicador pues se pide una orden de servicio solo se cuenta con registro es inconforme con el indicador pues no se implementa	La asociación cuenta con un formato de Orden de pedido de fibra, y con un formato de Orden de producción, sin embargo, no se registra o utiliza. En la auditoria de campo, se evidencia que la asociación registra en un cuaderno la fibra de alpaca que recibe de las asociadas. Sin embargo no se pudo evidenciar que la asociada cuente con copia del registro a modo de orden de pedido.
3.2.La empresa cumple con los acuerdos de pagos en las fechas acordadas	No se evidencia correctamente el pago ni las fechas, incumpliendo el indicador 3.2.	No se pudo evidenciar que la asociacion cuenta con condiciones de pago a sus proveedores de forma estandarizada. No se puede evidenciar el cumplimiento de acuerdos de pago, pues no se evidencia que se tengan de forma estandarizada.
3.3.La empresa puede facilitar un adelanto sobre el valor acordado del pedido si el proveedor lo solicita	El registro de órdenes de trabajo es incompleto y en algunos casos las tarifas los precios o tarifas no se establecen formalmente y no se ajusta al indicador pues el sistema requiere una orden de servicio solo se cuenta con un registro	Se evidencia en las políticas de pago a proveedores, lineamiento 08, que se puede facilitar un adelanto si el proveedor lo solicita.
3.4.En caso de anulación de pedidos en proceso, por razones ajenas a la voluntad de ambas partes, la empresa acuerda con sus proveedores una compensación	Al solicitar la informacion, no se pudo evidenciar el cumplimiento del presente indicador en la asociación.	Se evidencia en las políticas de pago a proveedores, lineamiento 07, que caso de anulación de pedidos en proceso, por razones ajenas a la voluntad de ambas partes, se acuerda con sus proveedores una compensación.
3.5. La empresa establece relaciones de largo plazo con sus proveedores	No se evidencia relación de proveedores ni se comprueba la antigüedad.	Se puede evidenciar que la asociación tiene asociadas a su organización desde sus inicios.



3.6. Se hace divulgación correcta de la información técnica del producto	La etiqueta implementada esta sin uso se sugiere su implementación para soportar la trazabilidad. · Se tienen fichas técnicas de los principales productos de la asociación.	Una de las fortalezas de la asociación y de la de la empresa es la divulgación de la composición de la materia prima con la cual trabajan. Se resalta el compromiso por promover su uso y el respeto a las técnicas de manufactura.
--	---	---

#### 4. Desarrollo de habilidades

4.1. Nivel de implementación del plan de capacitación hacia los trabajadores	No se cuenta con trabajadores asalariados	Se cuenta con un plan de 01 actividades en el periodo 2015, como pudo evidenciarse con listas de asistencia del Curso taller de diseño de modas en el distrito de Santa Lucía Provincia de Lampa. Del mismo modo, se tiene un plan para el periodo 2016 de 01 actividad, que se encuentra por desarrollar. Se sugiere que en el plan vigente se incluyan más actividades, para cumplir con las exigencias de desarrollar 04 actividades por plan.
4.2. Nivel de implementación del plan de fortalecimiento de las relaciones con proveedores de servicios	Se han realizado 01 actividad; capacitaciones en técnicas de tejido que se evidencia con un informe y se han programado 2 más sobre desarrollo persona para el 2016. Sólo se ha planificado no se puede evidenciar el plan fortalecimiento a proveedores.	Se cuenta con un plan de 03 actividades en el periodo 2015, las cuales fueron desarrolladas. Se pudo evidenciar con fotografías el Curso taller de diseño de modas en el distrito de Santa Lucía Provincia de Lampa. Del mismo modo, se tiene un plan para el periodo 2016 de 03 actividades, que se encuentran por desarrollar. Se sugiere que en el plan vigente se incluyan más actividades, para cumplir con las exigencias de desarrollar 04 actividades por plan.

#### 5. Promoción del Comercio Justo

5.1. Nivel de implementación del plan de capacitación sobre comercio justo al interior de la empresa	No existe personal en planilla No se pudo evidenciar el cumplimiento del presente indicador	Según Auditoría Promperu Se cuenta con un plan de 01 actividad en el periodo 2015, la cual se desarrolló conforme a lo evidenciado a través de fotografía del Primer Congreso Sur Peruano de fortalecimiento de las organizaciones de criadores de alpacas y artesanos textiles en la ciudad de Puno, para la elaboración e implementación de acciones de incidencia política, relacionadas con la conservación de las alpacas suri (y huacaya) de color, su aprovechamiento sostenible mediante la elaboración de bioartesanía textil y articulación al mercado. Por el impacto del evento puede considerarse como más de una actividad en sí misma. No se evidenció que se cuente con un plan para el 2016.
5.2. Nivel de implementación del plan de divulgación hacia la comunidad sobre el comercio justo	Según Auditoría Promperu Se relata que han visitado una radio que funciona en el Distrito de Nuñoa y se ha difundido el comercio justo acción que no se comprueba con las evidencias respectivas	Se cuenta con un plan de 01 actividad en el periodo 2015, la cual se desarrolló conforme a lo evidenciado a través de fotografía del Primer Congreso Sur Peruano de fortalecimiento de las organizaciones de criadores de alpacas y artesanos textiles en la ciudad de Puno, para la elaboración e implementación de acciones de incidencia política, relacionadas con la conservación de las alpacas suri (y huacaya) de color, su aprovechamiento sostenible mediante la elaboración de bioartesanía textil y articulación al mercado. Por el impacto del evento puede considerarse como más de una actividad en sí misma. Del mismo modo, se tiene un plan para el periodo 2016 de 03 actividades, que se encuentran por desarrollar. Se sugiere que en el plan vigente se incluyan más actividades, para cumplir con las exigencias de desarrollar 04 actividades por plan.

#### 6. Pago del Precio justo



6.1.El trabajador asalariado percibe al menos el sueldo mínimo vital vigente	No existe personal en planillas la presidenta Maria Choquepata manifiesta; "Es una asociación que se autosostiene no cuentan con los recursos".	La asociación no cuenta con personal en planilla, pero la empresa asociada cuenta con 01 personal en planilla. No se pudo evidenciar que se brinde el pago de la RMV.
6.2.El pago por unidad producida en un determinado tiempo guarda relación con el sueldo mínimo vigente	Se evaluó el pago que se realizaba en algunos de los principales productos de la asociación: - Chompa: pago de la mano de obra: S/80, tiempo de producción 30h => 1 h = S/2.60 - Gocha: pago de la mano de obra: S/30, tiempo de producción 1,5días => 1 h = S/1.20 - Chal: pago de la mano de obra: S/50, tiempo de producción 25h => 1 h = S/2.00 No se evidenció que se cubre la RMV de forma prorrateada	De acuerdo a lo indicado por los socios, los principales productos se tiene el siguiente detalle en relación al pago: - Cuellera: tiempo de manufactura: 10 h, pago por hora: S/2.50 - Chal: tiempo de manufactura: 18h, pago por hora: S/2.50 Según lo indicado por la presidenta, que para el hilado que realiza la asociación, se tiene el siguiente detalle en relación al pago: - Hilado de 100g de fibra: tiempo de manufactura: 8h, pago por hora: S/1.00 No se pudo evidenciar que la empresa o la asociación paguen la RMV de forma prorrateada por hora de trabajo.
6.3.El precio del producto/servicio pagado al proveedor de servicios cubre al menos el costo de producción	En la entrevista realizada se señala que se cubre el costo de producción, sin embargo no se puede evidenciar.,	No se pudo evidenciar el cumplimiento del presente indicador en la asociación.

## 7. Igualdad de Trato

7.1.No existe diferencia salarial entre sexo, edad, religión, pertenencia política, etnia y/o condición social	En la entrevista realizada se evidencia que no existe algún tipo de discriminación. Se señala incorporar en los documentos de la asociación.	La asociación no cuenta con personal en planilla. En las entrevistas realizadas se evidencia que no existe diferencia de pagos entre las socias. Se evidencia el compromiso de la no diferencia salarial, entre sexo, edad, religión, pertenencia política, etnia y/o condición social. Descrito en la Política Salarial. Se sugiere establecer expresamente en la revisión de la política salarial que se realice en la empresa
7.2.Existe posibilidad de acceso a servicios de capacitación sin discriminación	En la entrevista realizada se evidencia que no existe algún tipo de discriminación. Se señala incorporar en los documentos de la asociación.	En las entrevistas realizadas se evidencia que se brindan accesos a servicios de capacitación sin discriminación entre las socias. Se sugiere establecer expresamente en la revisión de la política salarial que se realice.
7.3.Existen las mismas oportunidades de ascensos dentro de la empresa sin discriminación	En la entrevista realizada se evidencia que no existe algún tipo de discriminación. Se señala incorporar en los documentos de la asociación	En las entrevistas realizadas se evidencia que se brindan las mismas oportunidades en diferentes aspectos entre las socias.Se sugiere establecer expresamente en la revisión de la política salarial que se realice en la empresa.El compromiso se encuentra descrito en la Política salarial.cada dos años se renueva la junta directiva
7.4.Nivel de implementación del plan de capacitación en liderazgo para las mujeres	Al solicitar la información, no se pudo evidenciar el cumplimiento del presente indicador en la asociación.	Se cuenta con un plan de 01 actividad en el periodo 2014, la cual fue desarrollada, como pudo evidenciarse con fotografías de la Capacitación sobre liderazgo e incidencia política, dirigido a líderes de los proyectos financiados por el PPD-GEF-PNUD de las regiones Puno y Arequipa. Del mismo modo, se tiene un plan para el periodo 2015 de 01 actividad, la cual aún no se ha desarrollado. Es necesario que en el plan vigente se incluyan más actividades, para cumplir con las exigencias de desarrollar 04 actividades por plan.

## 8. Condiciones laborales

8.1.Se promueven condiciones laborales seguras de acuerdo a las normas locales y/o a las disposiciones internacionales	El local es cedido por el municipio. No se muestra documentación que evidencie condiciones seguras	No se pudo evidenciar que la asociación cuente con licencia de funcionamiento o certificado de Indeci. El local cuenta con tachos de segregación según el tipo de residuo, sin embargo no son utilizados adecuadamente (se observó que en los tachos se segregan residuos que no corresponden
--	--	---



según su rotulado). Los ambientes de la sala de capacitaciones pueden ser optimizados

8.2. Se respetan los horarios de trabajo de acuerdo a la legislación vigente

No se cuenta con personal en planillas

No se pudo evidenciar que se controle el cumplimiento de horarios sin superar lo establecido por la legislación vigente.

8.3. Se pagan las horas de trabajo extraordinario según las normas vigentes

No se cuenta con personal en planillas

No se pudo evidenciar que la organización controle el cumplimiento de horarios sin superar lo establecido por la legislación vigente.

8.4. La empresa se encuentra al día en el pago de los beneficios sociales

No se cuenta con personal en planillas

Según auditoría PROMPERU la empresa asociada a la asociación cuenta con una persona en planilla. Se evidenció a través de vouchers de depósitos en el banco de los últimos meses del pago de Salud de su trabajador.

## 9. Trabajo Infantil

9.1. Los trabajadores menores de 18 años están permitidos solo en el ámbito de una empresa familiar o por la existencia de un Convenio vigente de Aprendizaje, de Capacitación Laboral o de Pasantía, conforme con la legislación vigente,

No existen trabajadores menores de edad, mas no se ha declarado en la Políticas o Reglamentos

Se evidencia en las políticas de pago a proveedores, lineamiento 02, que no se permite el trabajo de menores de 18 años. Se sugiere incorporar el presente compromiso en una política de trabajadores

## 10. Medio Ambiente

10.1. Nivel de implementación del plan de gestión ecoeficiente del medioambiente

Carencia de planes de gestión del medio ambiente No se muestran evidencias

Se cuenta con un plan de 02 actividades en el periodo 2015, las cuales fueron desarrolladas, como pudo evidenciarse a través de listas de asistencias, fotografías, entre otros, de la promoción de la Ordenanza por parte de la Municipalidad Distrital de Nuñoa para declararla CAPITAL MUNDIAL Y PATRIMONIO DE LA ALPACA SURI. Del mismo modo, se tiene un plan para el periodo 2016 de 02 actividades, las cuales aún no se han desarrollado. Es necesario que en el plan vigente se incluyan más actividades, para cumplir con las exigencias de desarrollar 04 actividades por plan.

10.2. Se prioriza el uso de materiales biodegradables/reciclables en los empaques

Carencia de planes de gestión del medio ambiente No se muestran evidencias

Uso de materiales biodegradables/reciclables en los empaques. Empaques de papel.

10.3. Se prioriza el uso de materia prima natural/orgánica

Se evidencia que se utiliza hilado de alpaca como materia prima. Prendas elaboradas con hilos de alpaca hechos artesanalmente

Se utiliza fibra de alpaca suri en la totalidad de los productos de la empresa y de la asociación.

10.4. Se prioriza el uso de materia prima nacional

Se evidencia que se utiliza hilado de alpaca como materia prima.

Se utiliza fibra de alpaca suri en la totalidad de los productos de la empresa y de la asociación.

10.5. Nivel de implementación del plan de promoción en temas de protección del medio ambiente en beneficio de la comunidad

Carencia de planes de gestión del medio ambiente No se muestran evidencias

Se cuenta con un plan de 02 actividades en el periodo 2015, las cuales fueron desarrolladas, como pudo evidenciarse a través de listas de asistencias de los Talleres participativos para el levantamiento de información de base mediante la planificación integral predial participativa de manejo de praderas naturales (agua, pastos y bofedales), manejo de alpacas suri (y huacaya) de color y los efectos del cambio climático en los ecosistemas de montaña del sur andino. Del mismo modo, se tiene un plan para el periodo 2016 de 02 actividades, las cuales aún no se han desarrollado. Es necesario que en el plan vigente se incluyan más actividades, para cumplir con las exigencias de desarrollar 04 actividades por plan.

*Nota:* Datos de las Fichas de Evaluación Externa, Promperu (2017). Fuente: Ejecutor de la investigación

Según el análisis documentario y la observación hecha en las fichas de evaluación de cada organización se ha considerado en la Tabla 19, la descripción de los principales hallazgos en los 36 indicadores (según auditoría de Promperu), es evidente que la Asociación Suri Paq'ocha ha implementado con mayor efectividad el sistema de Buenas Prácticas de Comercio Justo, en su gestión y organización, pues existe una mayor cantidad de indicadores que cumplen con los requisitos, por el contrario en la Asociación Central Alpaca de Nuñoa se encuentra un número mayor de inconformidades con relación a lo requerido por el indicador. A continuación, se mencionan las principales no conformidades en ambas asociaciones:

**Tabla 20:** No conformidades Asociación Suri Paq'ocha.

	<b>Indicador</b>	<b>Hallazgo:</b>
<b>Indicador 3.1</b>	La empresa formaliza con sus proveedores los órdenes de pedido	La asociación cuenta con un formato de Orden de pedido de fibra, y con un formato de Orden de producción, sin embargo, no se registra o utiliza. En la auditoría de campo, se evidencia que la asociación registra en un cuaderno la fibra de alpaca que recibe de las asociadas. Sin embargo, no se pudo evidenciar que la asociada cuente con copia del registro a modo de orden de pedido.
<b>Indicador 3.2.</b>	La empresa cumple con los acuerdos de pagos en las fechas acordadas	No se pudo evidenciar que la asociación cuenta con condiciones de pago a sus proveedores de forma estandarizada. No se puede evidenciar el cumplimiento de acuerdos de pago, pues no se evidencia que se tengan de forma estandarizada.

<b>Indicador 6.2</b>	El pago por unidad producida en un determinado tiempo guarda relación con el sueldo mínimo vigente	De acuerdo a lo indicado por los socios, los principales productos se tiene el siguiente detalle en relación al pago: - Cuellera: tiempo de manufactura: 10 h, pago por hora: S/2.50 - Chal: tiempo de manufactura: 18h, pago por hora: S/2.50 Según lo indicado por la presidenta, que para el hilado que realiza la asociación, se tiene el siguiente detalle en relación al pago: - Hilado de 100g de fibra: tiempo de manufactura: 8h, pago por hora: S/1.00 No se pudo evidenciar que la empresa o la asociación paguen la RMV de forma prorrateada por hora de trabajo.
<b>Indicador 6.3.</b>	El precio del producto/servicio pagado al proveedor de servicios cubre al menos el costo de producción	No se pudo evidenciar el cumplimiento del presente indicador en la asociación.

*Nota:* No Conformidad es un incumplimiento de un requisito del sistema. Fuente: Ejecutor de la investigación

**Tabla 21:** *No conformidades Asociación Central Alpaca de Nuñoa.*

<b>Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Hallazgo:</b>
<b>Indicador 4.1.</b>	Nivel de implementación del plan de capacitación hacia los trabajadores	No se cuenta con trabajadores asalariados.
<b>Indicador 6.2.</b>	El pago por unidad producida en un determinado tiempo guarda relación con el sueldo mínimo vigente	- Chompa: pago de la mano de obra: S/80, tiempo de producción 30h => 1 h = S/2.60 - Gocha: pago de la mano de obra: S/30, tiempo de producción 1,5días => 1 h = S/1.20. No se evidenció que se cubre la RMV de forma prorrateada
<b>Indicador 6.3.</b>	El precio del producto/servicio pagado al proveedor de servicios cubre al menos el costo de producción.	En la entrevista realizada se señala que se cubre el costo de producción, sin embargo, no se puede evidenciar.,
<b>Indicador 8.1.</b>	Se promueven condiciones laborales seguras de acuerdo a las normas locales y/o a las disposiciones internacionales	El local es cedido por el municipio. No se muestra documentación que evidencie condiciones seguras



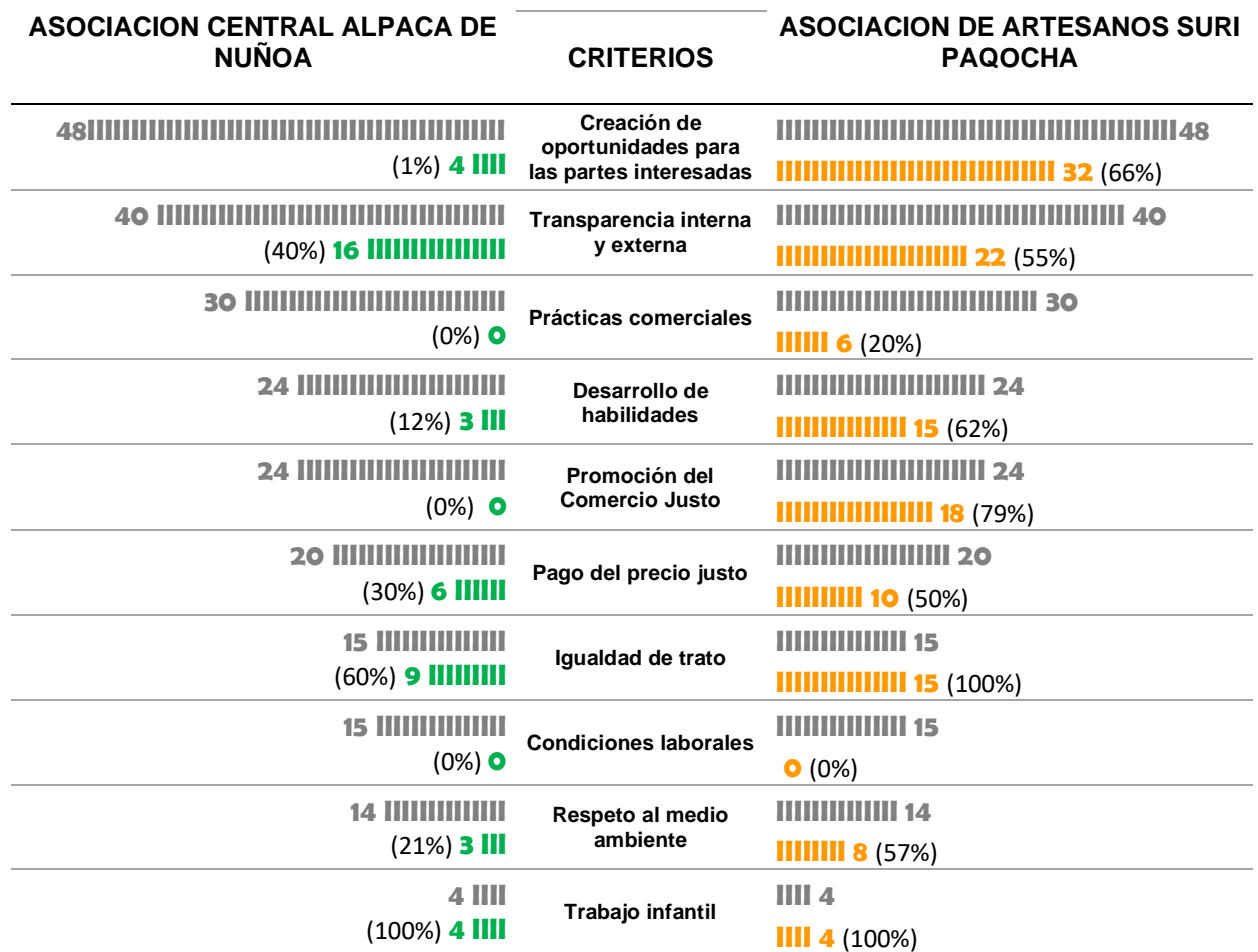
<b>Indicador</b>	Nivel de implementación del plan de gestión	Carencia de planes de gestión del medio ambiente	No se muestran evidencias.
<b>10.1.</b>	ecoeiciente del medioambiente.		

*Nota:* No Conformidad es un incumplimiento de un requisito del sistema. Fuente: Ejecutor de la investigación

De las evaluaciones se obtuvieron las puntuaciones finales de ambas asociaciones. Las puntuaciones son el resultado de la auditoría, donde fueron calificados según el nivel de cumplimiento de cada indicador, ello dentro de una escala de 234 puntos como nivel máximo y con un puntaje mínimo referencial de 115 puntos, aunque actualmente una empresa aprueba si no presenta ninguna no conformidad o incumplimiento de indicador. Ello en paralelo a lo que señala Fairtrade International (2016), los sistemas de evaluación requieren el cumplimiento de sus indicadores para poder acceder a la certificación en comercio Justo.

A continuación, se presenta la Figura N° 17., en donde se muestra de forma gráfica los puntajes obtenidos por cada asociación según los criterios de evaluación calificados por la auditoría de PROMPERU.





**Figura 18:** Puntaje de los 10 Criterio, Según el Nivel de Implementación de las Buenas Prácticas de Comercio justo.

**Fuente:** Ejecutor de la investigación

A partir del análisis realizado en las fichas de evaluación de programa de BPCJ, esta grafica ilustra comparativamente el puntaje obtenido en cada criterio o estándar que exige el sistema de certificación,

Para un mejor análisis y obtener la información mínima necesaria, se ha establecido criterios para poder analizar solo los datos relevantes en este caso solo se tomarán en cuenta los criterios que hayan logrado superar la siguiente condición: que sea mayor o igual al 60% de implementación ( $\geq 60\%$ ). Primero se analiza a la Asociación Suri Paq'ocha, la cual implemento con efectividad los siguientes criterios:

**Tabla 22:** *Criterios implementados con eficacia en la Asociación de Artesanía Suri Paq'ocha.*

ASOCIACION DE ARTESANOS SURI PAQ'OCHA	Puntaje	Avance (%)	Puntaje Máximo
<b>Criterio 1, Creación de oportunidades para las partes interesadas</b> Este criterio se relaciona con la adopción de planes hacia la comunidad y la implementación expresa en documentos de gestión y de compromisos estratégicos con el comercio justo.	32	66%	48
<b>Criterio 4 Desarrollo de habilidades</b> Consiste en implementar indicadores como: Plan de acción para los trabajadores y plan de fortalecimiento de las relaciones con los proveedores de servicios; cada plan con cuatro actividades por año.	15	62%	24
<b>Criterio 5, Promoción del Comercio Justo</b> El criterio se relaciona con la programación de actividades mediante planes para difundir el comercio justo hacia la comunidad, la sociedad civil y la opinión pública entera.	18	79%	24
<b>Criterio 7, Igualdad de trato</b> Consiste en declarar expresamente la igualdad en reglamentos y políticas de la organización, evitar las diferencias de género, edad, religión, pertenencia política y étnica. A la vez, las mismas empresas deben brindar a todos las mismas oportunidades	15	100%	15
<b>Criterio 9, Trabajo infantil</b> El criterio exige la manifestación expresa en algún documento o reglamento dentro de la organización, la prohibición de trabajadores menores de 18 años.	4	100%	4

Fuente: Ejecutor de la investigación

Aplicando el mismo criterio de análisis, a continuación, se realiza el mismo análisis en la Asociación Central Alpaca de Ñuñoa, Tabla 23 presentando los siguientes resultados:

**Tabla 23:** *Criterios implementados con eficacia en la Asociación Central de Artesanos Alpaca Nuñoa.*

ASOCIACION CENTRAL ALPACA DE NUÑO A	Puntaje	Avance (%)	Puntaje Máximo
<b>Criterio 7, Igualdad de trato</b> Consiste en declarar expresamente la igualdad en reglamentos y políticas de la organización, evitar las diferencias de género, edad, religión, pertenencia política y étnica. A la vez, las mismas empresas deben brindar a todos las mismas oportunidades.	9	60%	15
<b>Criterio 9, Trabajo infantil</b> El criterio solo exige la manifestación expresa en algún documento o reglamento dentro de la organización, la prohibición de trabajadores menores de 18 años.	4	100%	4

Fuente: Ejecutor de la investigación

Claramente la Asociación Suri Paq'ocha cumple mejor la condición, por lo tanto, a implementado mayor cantidad de indicadores y criterios.

Por otro lado, de los 10 criterios a continuación se detallan los criterios con menor puntaje, en este caso para facilitar el análisis, se aplica la siguiente condición: criterios que, **en ambas organizaciones** no superen el porcentaje de implementación que sea menor o igual al 50% ( $\leq 50\%$ ), ello para delimitar en que criterios existió mayor dificultad, en la tabla 24, se presentan los resultados de las dos organizaciones.

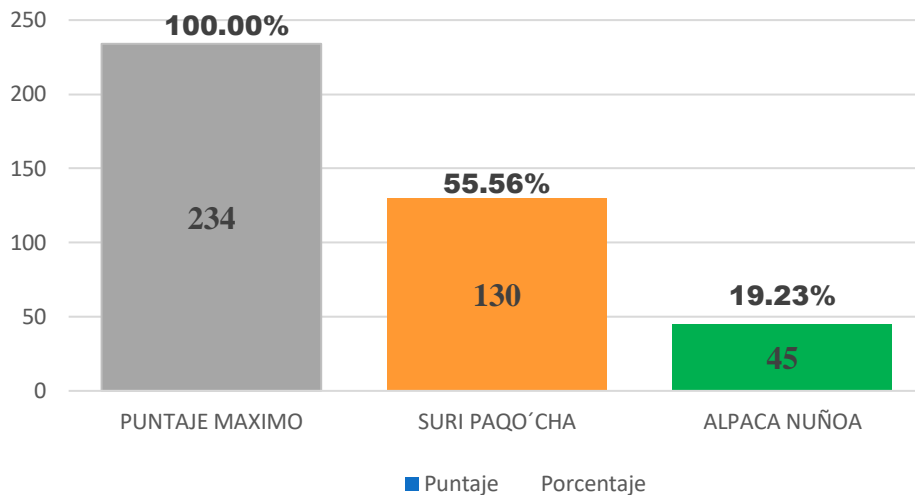
**Tabla 24:** *Criterios implementados deficiientemente en la Asociación de Artesanía Suri Paq'ocha y Asociación Central de Artesanos Alpaca de Nuñoa.*

ORGANIZACIONES	Asociación Suri Paq'ocha	Asociación Alpaca de Nuñoa	Puntaje Máximo
Criterios	Puntaje	Puntaje	
<b>Criterio 3, Prácticas comerciales</b> Se relaciona con la formalización de sus acuerdos comerciales y su cumplimiento, implementación de documentarios como las ordenes de pedido.	6 (20%)	0 (0 %)	30
<b>Criterio 6, Pago del precio justo</b> Establecer un precio para los productos adquiridos de proveedores que permita cubrir sus costos de producción y obtener una ganancia adecuada. La remuneración de los trabajadores debe garantizar la cobertura de sus necesidades básicas	10 (50%)	6 (30%)	20
<b>Criterio 8, Condiciones laborales</b> fundamentalmente respetar la legislación laboral vigente, incluir en planillas a trabajadores permanentes, obtención de licencias de funcionamiento, etc.	0 (0 %)	0 (0 %)	15
<b>Criterio 1, Creación de oportunidades para las partes interesadas</b>	No cumple la condición	4 (1%)	48
<b>Criterio 4, Desarrollo de habilidades</b>	No cumple la condición	3 (12%)	24
<b>Criterio 5, Promoción del Comercio Justo</b>	No cumple la condición	0 (0 %)	15

Nota: La condición es un puntaje menor o igual al 50% de avance, pero en ambas organizaciones. Fuente: Ejecutor de la investigación

De la tabla 24 se deduce que la mayoría de criterios incumplidos se relacionan a la carencia de capacidades y competencias de gestión empresarial, ya que la implementación de ciertos documentos y planes que significan la formalización y cumplimiento de legislación nacional, requieren de estos conocimientos, aunado a ello existe carencia en la capacidad de gestión del entorno o del contexto externo.

#### 4.1.7 PUNTAJE GLOBAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO



**Figura 19:** Puntaje Global de Implementación de las Buenas Prácticas de Comercio justo.

**Fuente:** Ejecutor de la investigación

La Figura N° 19 muestra el puntaje global de implementación, que abarca la evaluación de los 10 criterios y 36 indicadores, la Asociación Suri Paq'ocha obtuvo 130 puntos equivalente al 55.56%, en tanto que la Asociación Central Alpaca de Nuñoa es calificada con 45 puntos equivalente al 19.23% de la implementación, de un puntaje global de 234 puntos.

Si se toma como referencia la puntuación mínima, que según PROMPERU es de 115 puntos, solo la asociación Suri Paq'ocha estaría en condiciones de ser aprobada y ser sometida a un proceso de acompañamiento para subsanar las inconformidades. La Asociación Central Alpaca de Nuñoa por el alto número de inconformidades, no accedería a continuar en el programa de certificación.

Es discutible la descalificación de una asociación del área rural pues ella está integrada en su mayoría por artesanas cuyos ingresos son muy bajos, además de los

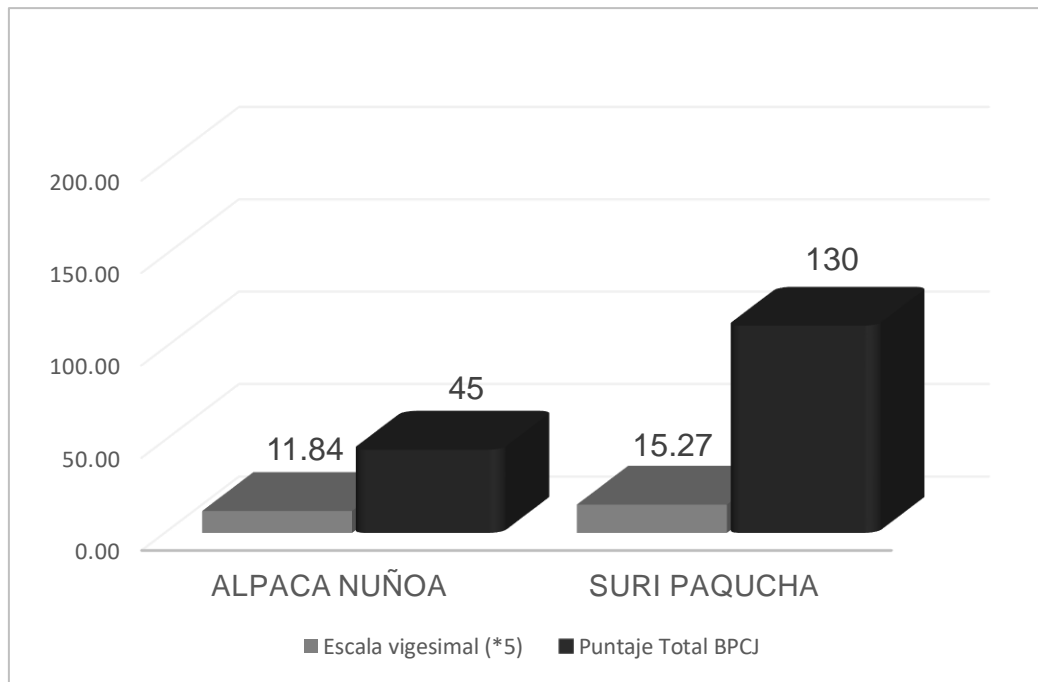
niveles de analfabetismo que presentan. En concordancia con la filosofía del comercio Justo, ellos pertenecerían a los que se les denomina como “productores desfavorecidos”, son ellos los que merecerían oportunidad y apoyo, pero al no implementar el sistema de certificación en su gestión no podrían acceder a obtener el sello de comercio justo y por lo tanto tampoco accederían al sistema de comercio alternativo para tener otros segmentos de mercado y mejorar sus ingresos, algo particularmente paradójico.

#### 4.1.8 COMPARACIÓN DE PUNTAJES TOTALES DE LA EVALUACIÓN DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO E IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO.

**Tabla 25:** *Comparación de Puntuaciones Totales resultado de la Evaluación de Capacidades Para El Liderazgo e Implementación De Buenas Prácticas De Comercio Justo.*

ALPACA NUÑO A			SURI PAQOCHA		
Puntaje Total sobre el desarrollo de capacidades para el liderazgo (DCL)		Puntaje evaluación Certificación en Comercio Justo (BPCJ)	Puntaje Total sobre el desarrollo de capacidades para el liderazgo (DCL)		Puntaje evaluación Certificación en Comercio Justo (BPCJ)
Media	Escala Vigesimal	Puntaje de evaluación	Media	Escala Vigesimal	Puntaje de evaluación
2.37	11.84	45	3.05	15.27	130

*Nota:* Se realizó una conversión de las medias a su equivalente vigesimal, multiplicando por 5 para obtener una mejor representación visual de los gráficos. Fuente: Ejecutor de la investigación



**Figura 20:** Comparación de Puntuaciones Totales de la evaluación de capacidades para el liderazgo y la calificación en BPCJ.

**Fuente:** Ejecutor de la investigación

En esta última figurase realiza una comparación entre los niveles de calificación obtenidos en ambas variables.

La Asociación Central de Artesanos Alpaca Nuñoa obtiene la calificación de media 2.37 (en escala vigesimal de 11.84) calificado como bajo desarrollo de capacidades ello se refleja a la vez en la puntuación deficiente obtenida en la calificación de los criterios de evaluación de comercio justo, calificada con 45 puntos, pues ha presentado menos criterios implementados y más de 5 inconformidades con lo requerido por el sistema, por otro lado la Asociación de Artesanía Suri Paq'ocha, ha obtenido una promedio total en la variable de capacidades para el liderazgo de 3.05 (en la escala vigesimal equivale a 15,27) que se calificaría en el rango de nivel esperado, así también la puntuación obtenida en la verificación de cumplimiento de criterios es de 130 puntos.

Aunado a lo anterior, “la especialista en gestión Empresarial declaró sobre la Asociación Central Alpaca Nuñoa, tiene muchas debilidades, no tienen mucha



responsabilidad, hay que estar detrás de ellas, hay miramientos son egoístas no quieren juntarse con otras organizaciones, discriminan a otras organizaciones, compiten entre ellas no compiten con otras organizaciones”. (Juana Ramos, comunicación personal, 27 de abril de 2018).

El asistente técnico del proyecto de conservación de la alpaca Suri manifestó sobre la asociación Suri Paqocha: están bien organizadas, capacitadas, tienen su materia prima, han evolucionado, su debilidad que no haya mercado, pudiera mejorar para contactar clientes, los clientes prefieren fibra procesada, pienso que están en un 85% para que puedan asumir solas su organización como proyecto ya no los apoyamos igual que antes les falta también manejar tramites pero ya conocen por ejemplo los costos”. (Carmen R Chura, comunicación personal, 25 de abril de 2018).



#### **4.1.9 OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:**

**PROPONER UN PLAN DE INTERVENCION PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN EN COMERCIO JUSTO A TRAVES DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO**



**Figura 21:** Artesano Asociación Central alpaca de Nuñoa.

**Fuente:** Ejecutor de la investigación

### **1. DATOS GENERALES**

**1.1.- DENOMINACION: “EL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO EN LA ASOCIACION CENTRAL ALPACA DE NUÑOA”**

#### **1.2.- LUGAR DE EJECUCION**

<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	ASOCIACION CENTRAL DE ARTESANOS CENTRAL ALPACA DE NUÑOA
<b>FORMA LEGAL:</b>	Asociación (42 miembros)
<b>RUC:</b>	20448898203
<b>TIPO DEL NEGOCIO:</b>	Producción y comercialización de prendas de alpaca natural



DIRECCION: Casa de la cultura – plaza de armas, Distrito de Nuñoa,  
Provincia de Melgar, Puno

CLIENTES: - Personas naturales, Empresas exportadoras, Turistas

PAGINA WEB: <http://alpacanunoa.wixsite.com/misitio>

### 1.3.- RESPONSABLES

- Directiva de la asociación
- 01 especialista en asistencia Técnica y Gestión Empresarial
- 01 asesor Textil

1.4.- PERIODO DE EJECUCION : 12 Meses

## 2. JUSTIFICACION

A partir de la evaluación de las capacidades a nivel individual y organizacional anexol. Se ha demostrado a nivel descriptivo, el bajo desarrollo de capacidades técnico empresariales, de dirección, relacionales y contextuales de las(os) tejedoras(es) de la Asociación Central de Artesanos Alpaca de Nuñoa.

Una base productiva con limitaciones en sus capacidades y competencias, tendrá limitaciones en su gestión interna, en las áreas de dirección, producción, logística y comercial; lo que influirá cuando se pretenda implementar mejoras en la gestión de la organización, como el sistema de certificación en comercio justo.

Las (os) socios deben estar en la capacidad de aplicar técnicas modernas de gestión empresarial para poder competir con otras empresas del sector textil lo cual exige el desarrollo de competencias y capacidades necesarias para la sostenibilidad y administración de la organización.



Antes de que se inicie una intervención en las capacidades de las personas es necesario aclarar que, este proceso no mostrara resultados en el corto plazo, es un proceso de mediano a largo plazo que requiere de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

### **3. RESULTADO**

Artesanos capaces de liderar su organización en áreas rurales con competencias y capacidades que den sostenibilidad a sus emprendimientos.

### **4. OBJETIVOS:**

#### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de intervención basado en el DCL, para incrementar las capacidades de los miembros de la asociación central alpaca de Nuñoa.

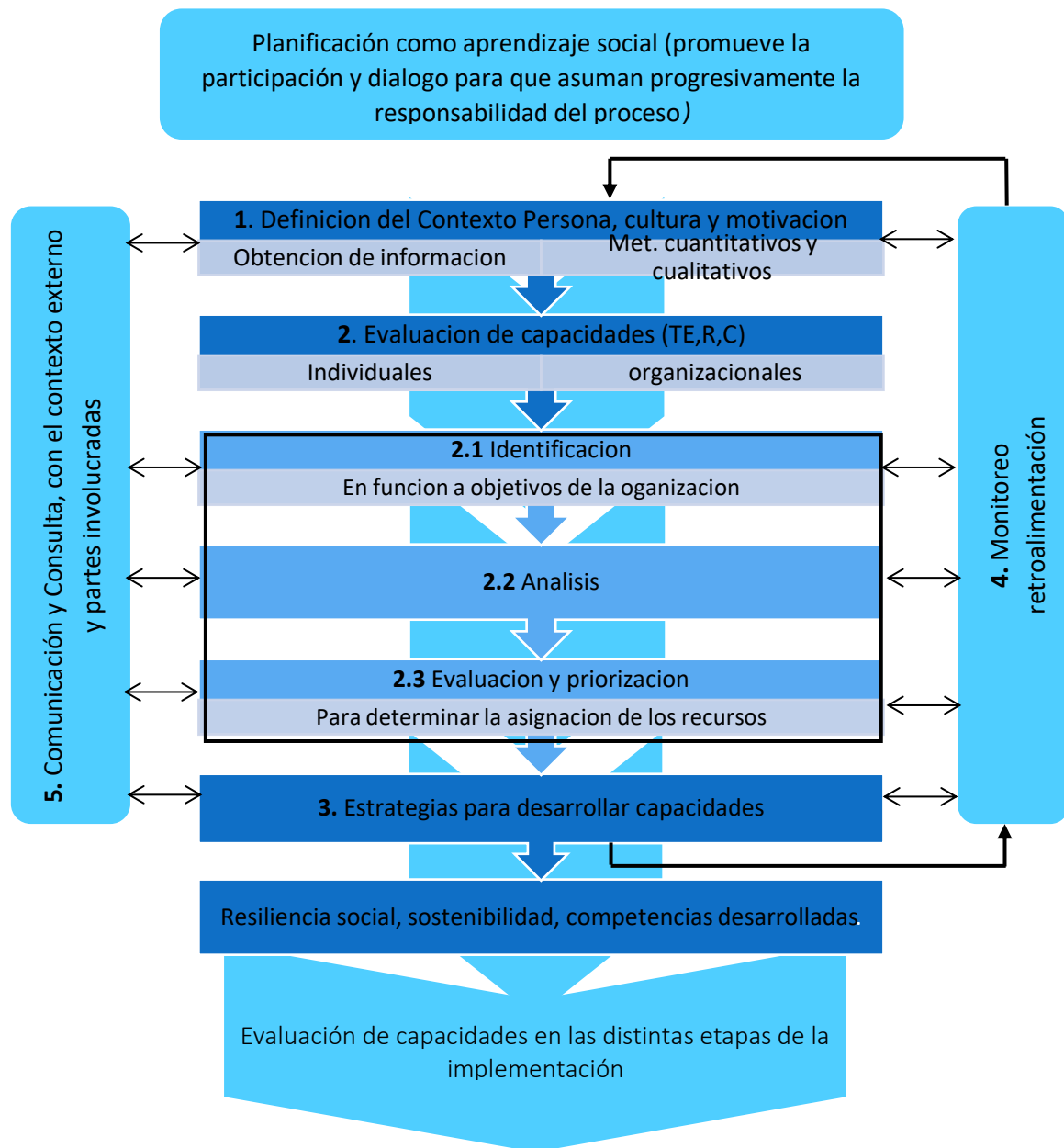
#### **4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Proponer actividades conducentes a desarrollar las capacidades en los artesanos.
- Proponer las estrategias para viabilizar el plan.
- Proponer un cronograma de actividades.
- Desarrollar un presupuesto

#### **4.3. ACCIONES PREVIAS**

- Reunión de coordinación con la junta directiva para coordinar, y formular ideas, asimismo presentar el plan de la capacitación
- Reunión de Coordinación con todos los miembros de la organización
- Reunión de coordinación, coordinador con partes interesadas (ONG, Municipalidad)
- Reunión de socialización del plan.

## 5. PROCESO PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES



**Figura 22:** Fases para la implementación del Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo.

Fuente: Ejecutor de la investigación, en base a los principios del DCL Sastre, (2014)

- 1. Definición del contexto;** Según BID (2016), esta fase se sintetiza en la siguiente frase: “determinar lo que hay que administrar”. Definir el contexto es un ejercicio que requiere comprender el ambiente operativo y su entorno para establecer los



parámetros y determinar las herramientas a utilizar para obtener la información. Se pudiera considerar los siguientes aspectos:

- Ambiente Operativo: Objetivos, recursos y capacidades disponibles, alcance y limitaciones,
- Entorno: Expectativas de las partes interesadas y detalles con respecto a la actividad

**2. Evaluación inicial;** Según (Sastre 2014), la fase inicial del proyecto o programa debe incluir una evaluación del estado de las capacidades individuales y organizacionales para el liderazgo, esta evaluación inicial debe realizarse con la población, lo que permite un reconocimiento del punto de partida para gestionar las capacidades, haciendo uso de técnicas cuantitativas y cualitativas en los niveles individual y organizacional.

En esta etapa también se identifica a los líderes y sus estilos de liderazgo, esto es importante para que los agentes externos que promueven el desarrollo de capacidades para el liderazgo puedan trabajar de forma alineada con ellos (Sastre 2014).

A partir de ideas del BID (2016) se proponen las tres fases siguientes las cuales se adaptaron a la gestión de capacidades y competencias:

**2.1. Identificación;** En esta fase se reconocen y registran las capacidades en función de los objetivos de la organización, “Se utiliza un proceso sistemático para identificarlas y para formar la base de un análisis complementario” (BID 2016). El registro de este análisis puede incluir en un esquema los objetivos estratégicos, clasificación de tipos de competencias por objetivo y definición del tipo de



estrategia para cada competencia además de consignar los responsables de abordar cada competencia.

**2.2 Análisis;** Esta etapa consiste en estimar el grado de desarrollo de cada capacidad y competencia mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, con el apoyo de programas estadísticos, además se van detectando las limitaciones al momento de abordar cada capacidad y competencia.

**2.3 Evaluación y priorización;** El proceso de evaluación de capacidades, en esta parte, consiste en ordenar, según el grado de importancia, con la finalidad de determinar qué capacidades y competencias deben recibir tratamiento prioritario y a cuáles se les dará tratamiento, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos.

**3 Estrategias para desarrollar capacidades;** Identificar los responsables y los capacitados, así como considerar un involucramiento entre ambos dándole especial énfasis a la población involucrada, pues de ellos participan activamente con las iniciativas y ejercen el liderazgo para guiar el proceso de mejora de capacidades (Sastre ,2014).

En esta etapa también se diseñan las estrategias factibles de ser gestionadas que busquen como resultado perfiles de desempeño observables y medibles.

**4 Monitoreo retroalimentación;** “Consiste en observar el entorno para tomar la decisión adecuada y oportuna, prever situaciones, contar con informaciones confiables, etc”. (BID, 2016).

Las fases propuestas están dentro de un proceso cíclico dependiente de retroalimentación de resultados, conceptualizado dentro de un proceso de mejora continua cuya gestión exige ser acompañado por los cambios en el entorno, y tomar en cuenta los actores involucrados.



**5 comunicación y consulta;** Se propone esta fase que sería permanente a lo largo de las etapas de gestión de capacidades.

“Es necesario mantener comunicación con las partes interesadas, tanto internas como externas. La consulta de estas partes, igualmente, se puede realizar tanto en cada fase como para el proceso completo. Es importante que estas actividades sean planificadas y permanentes y abarquen tanto el proceso como los problemas que puedan surgir” (BID, 2016)

## **6 MÓDULOS DE CAPACITACIÓN POR TIPO DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS**

Teniendo en cuenta que el liderazgo en esta organización es distribuido y de tipo social y según (Bartol y Zhang, 2007) es “un proceso colectivo, en el que tanto líderes como seguidores pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo” (Sastre, 2014), los temas y módulos de capacitación están dirigidos a impulsar el liderazgo en todos los niveles y en todos los socios de la organización, considerando sus características culturales y niveles de educación.

En base a la evaluación realizada en la investigación y la información obtenida se proponen los siguientes módulos de capacitación divididos por las capacidades propuestas. La capacidad Técnico empresarial se subdivide en temas de gestión Empresarial y capacidades técnicas propias de la actividad textil los últimos se desarrollarían mediante asistencia técnica.

Por otro lado, existió un grupo de capacidades que han sido clasificadas por sus características como “habilidades blandas”, respecto a ello se aplican técnica de evaluación y reforzamiento como: Simulación, entrevista y observación del desempeño.



Para lo anterior siempre se ha tomado en cuenta el enfoque al cliente, traducido en aprovechar eficientemente las oportunidades de mercado, así como prepararse para alcanzar nuevos mercados.

- Se tendrá especial cuidado en la implementación de la estrategia para lograr participación de las beneficiarias, aplicando los siguientes lineamientos:
- Es muy importante y necesario que el/la facilitador/a domine quechua mínimo nivel básico y español de manera fluida.
- El uso de dinámicas y trabajos en grupo es un factor importante ya que la enseñanza a través de diapositivas y exposiciones netamente orales les dificulta el aprendizaje.
- Las jornadas de capacitación deben considerar espacios de refrigerio. El día hay que consensuarlo con anticipación, generalmente de lunes a miércoles, luego se preparan para ferias y otras actividades.
- En lo posible evitar uso de palabras muy complicadas o tecnicismos.
- Los ejercicios y las temáticas a desarrollar deben ser contextualizados a actividades que desarrollan habitualmente, su zona, cultura, idiosincrasia, etc.
- Generalmente suelen llevar a sus niños/as con ellas, hay que prever esta situación, una hoja y plumones bastaría para poder tener a los/as niños/as ocupados/as, se pueden usar otras estrategias también.
- Considerar siempre que las mujeres tienen recarga de actividades domésticas y productivas, por lo que es muy importante planificar con ellas los horarios más factibles.

Los temas que se han priorizado son los siguientes:





## 6.1. CAPACIDADES TECNICO EMPRESARIALES

**Tabla 26:** Tema 1 Aspectos Técnicos de Producción.

<b>Objetivo:</b>	Brindar a los socios las competencias respecto al manejo técnico de la producción de hilado y artesanía textil, tomando en cuenta el mercado que se desea atender.
<b>Contenido:</b>	<b>Módulo 1. Destreza técnica</b> Técnicas de control de calidad. Técnicas de tejido. Asesoramiento en Uso de materiales Asesoramiento en Lavado de lana, secado y Planchado
<b>Metodología</b>	Cursos con enfoque participativo de 01 día (4 horas de duración). 50 % teórico y 50 % práctico. asistencia que consistirá en medir mediante una evaluación el nivel de cada participante respecto a las competencias técnicas y explicación en qué consistirá las visitas de asistencia técnica.
<b>Perfil del capacitador</b>	Asesor Textil con dominio de idioma quechua, y experiencia en capacitación a adultos en zonas rurales...
<b>Hora:</b>	09:00 am a 1:00 pm (20 min de receso). 1 capacitación
<b>Lugar de capacitación</b>	En local de asociación o local del Municipio de Nuñoa, en adelante los temas de Asistencia serán en forma personalizada y directamente en los talleres

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

**Tabla 27:** Tema 2 Organización del negocio.

<b>Objetivo:</b>	Brindar a los beneficiarios las competencias respecto a los aspectos relevantes del funcionamiento y organización del negocio, tomando en cuenta el mercado que se desea atender.
<b>Contenido:</b>	<b>Módulo 1. Planificación y gestión</b> Planificación Sistema de calidad Manejo de tiempo Manejo de Fichas técnicas Manejo de Emisión de facturas Manejo de Envío de pedidos Compra de materiales Comercio electrónico Cómputo, ofimática básica e internet
<b>Metodología</b>	Cursos con enfoque participativo de 01 día (4 horas de duración). 15 % teórico y 85 % práctico. El grupo participará en talleres.
<b>Perfil del capacitador</b>	Asesor especialista en gestión empresarial comercial. Con dominio de idioma quechua, y experiencia en capacitación a adultos en zonas rurales.
<b>Hora:</b>	10:30 am a 3:00 pm. (30 min de receso). 5 capacitaciones
<b>Lugar de capacitación</b>	Local de la asociación o Local de la Municipalidad de Nuñoa

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación



**Tabla 28:** Tema 3 Organización de los costos, los ingresos por ventas, y financiamiento.

<b>Objetivo:</b>	Establecer la inversión, estructura de costos de los productos a desarrollar y los mecanismos para su financiamiento.
<b>Contenido:</b>	Módulo 1. Habilidades financieras Costos, materiales Costos, mano de obra Registro de costos Registro de ingresos, inversión Estructuración de precios de venta, Gestión financiera, Utilidades Gestión financiera, Pagos, reportes.
<b>Metodología</b>	Cursos con enfoque participativo de 01 día (4 horas de duración). 15 % teórico – 85 % práctico. El grupo participará en talleres
<b>Perfil del capacitador</b>	Asesor en gestión empresarial comercial. Con dominio de idioma quechua, y experiencia en capacitación a adultos en zonas rurales.
<b>Hora:</b>	10:30 am a 3:00 pm (30 min de receso). 3 capacitaciones
<b>Lugar de capacitación</b>	Local de la asociación o Local de la Municipalidad de Nuñoa

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

**Tabla 29:** Tema 4 La comunicación.

<b>Objetivo:</b>	Brindar a los beneficiarios las competencias respecto a habilidades de comunicación interna en la organización y en relación a otros grupos de interés.
<b>Contenido:</b>	Módulo 1. Comunicación Comunicación Participación Habilidades sociales para relacionarse
<b>Metodología</b>	Cursos con enfoque participativo de 01 día (4 horas de duración). 15 % teórico y 85 % práctico, el grupo participará en talleres.
<b>Perfil del capacitador</b>	Asesor especialista en gestión empresarial comercial. Con dominio de idioma quechua, y desarrollo de habilidades blandas, experiencia en capacitación a adultos en zonas rurales.
<b>Hora:</b>	10:30 am a 3:00 pm (30 min de receso). 1 capacitación
<b>Lugar de capacitación</b>	Local de la asociación o Local de la Municipalidad de Nuñoa

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

## 6.2. CAPACIDADES RELACIONALES

**Tabla 30:** *Tema 5 compromiso y cooperación en el negocio.*

<b>Objetivo:</b>	- Brindar a los participantes las competencias sobre el compromiso y las implicancias en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. - Explicar la influencia del liderazgo en todos los miembros de la organización, la motivación, compromiso relacionado a brindar producción de gran calidad.
<b>Contenido:</b>	Módulo 1. Participación, compromiso y cooperación Compromiso Orientación a resultados Sentimiento de comunidad/grupo Calidad Humana y Liderazgo
<b>Metodología</b>	Cursos con enfoque participativo de 01 día (2 horas de duración). 15 % teórico y 85 % práctico, el grupo participará en talleres.
<b>Perfil del capacitador</b>	Asesor especialista en gestión empresarial comercial. Con dominio de idioma quechua, y desarrollo de habilidades blandas, experiencia en capacitación a adultos en zonas rurales.
<b>Hora:</b>	09:00 am a 11:00 am (15 min de receso). 1 capacitación
<b>Lugar de capacitación</b>	Local de la asociación.

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

**Tabla 31:** *Tema 6 Organización empresarial.*

<b>Objetivo:</b>	Brindar a los participantes las competencias respecto a la capacidad de comprender las relaciones de poder en la organización o en otras organizaciones, y grupos de interés e identificar el proceso de toma de decisiones.
<b>Contenido:</b>	Módulo 1. Trabajo en equipo Organización Organización del trabajo Sistema de toma de decisiones Resolución de problemas
<b>Metodología</b>	Cursos con enfoque participativo de 01 día (4 horas de duración). 15 % teórico y 85 % práctico. El grupo participará en talleres.
<b>Perfil del capacitador</b>	Asesor especialista en gestión empresarial comercial. Con dominio de idioma quechua, y desarrollo de habilidades blandas, experiencia en capacitación a adultos en zonas rurales.
<b>Hora:</b>	10:30 am a 3:00 pm (30 min de receso). 1 capacitación
<b>Lugar de capacitación</b>	Local de la asociación.

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

### 6.3. CAPACIDADES CONTEXTUALES

**Tabla 32:** Tema 7 Construcción de Relaciones de negocios.

<b>Objetivo:</b>	Comprensión para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.
<b>Contenido:</b>	Módulo 1. Construcción de redes Relacionamiento, manejo del contexto. Dirección de ventas Sostenibilidad del proyecto
<b>Metodología</b>	Cursos con enfoque participativo de 01 día (4 horas de duración). 15 % teórico – 85 % práctico. Se trabajará en grupos de 22 tejedoras, el grupo participará en talleres
<b>Perfil del capacitador</b>	Asesor en gestión empresarial comercial. Con dominio de idioma quechua, y experiencia en capacitación a adultos en zonas rurales.
<b>Hora:</b>	10:30 am a 3:00 pm (30 min de receso). 1 capacitación
<b>Lugar de capacitación</b>	Local de asociación de tejedoras(es).

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

**Tabla 33:** Tema 8 Gestión del cambio

<b>Objetivo:</b>	Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.
<b>Contenido:</b>	Módulo 1. Gestión de Cambios Aprendizaje Gestión del cambio
<b>Metodología</b>	Cursos con enfoque participativo de 01 día (4 horas de duración). 15 % teórico – 85 % práctico. Se trabajará en grupos de 22 tejedoras, el grupo participará en talleres
<b>Perfil del capacitador</b>	Asesor en gestión empresarial comercial. Con dominio de idioma quechua, y experiencia en capacitación a adultos en zonas rurales.
<b>Hora:</b>	10:30 am a 3:00 pm (30 min de receso). 1 capacitación
<b>Lugar de capacitación</b>	Local de asociación de tejedoras(es).

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

#### 6.4. Plan de asistencia técnica

Enfocado en reforzar cada tema de la capacitación, en el momento oportuno del proceso de producción textil. Se llevará a cabo en quechua y castellano, las fechas serán consensuadas previamente con cada beneficiario. Se ha previsto que la duración de una visita de Asistencia Técnica es de mínimo una hora a 1.5 horas máximo por tejedora.

Se fomentará la asociatividad a través de convocatorias grupales, ya que el trabajo en grupo genera confianza, sin embargo, el trabajo de asistencia técnica es personalizado, por tener que adaptarse al nivel de avance en aprendizaje y destreza de cada tejedora.

**Tabla 34:** *Plan de asistencia técnica*

Asistencia Técnica	Tema	Encargado de la AT	Lugar	N° de visitas
1. Enfocado a reforzar el tema de capacitación 1: Aspectos técnicos de Producción	Técnicas de control de calidad. Técnicas de tejido. Asesoramiento en Uso de materiales Asesoramiento en Lavado de lana, secado y Planchado	Asesor Textil	Local de asociación o Talleres y viviendas de socios	Asistencia a según desempeño de cada tejedora.
2. Enfocado a reforzar el tema de capacitación 2: Organización del negocio.	Fortalecer planes de gestión Revisión de formatos y funcionalidad de sistemas de compras	Especialista en gestión empresarial comercial	Local de asociación o Taller	2
3. Enfocado a reforzar el tema 3 capacitación: Organización de los costos y e ingresos por ventas, y financiamiento	Fortalecer la elaboración de registros de costos y de ventas. Cálculo del precio de venta. Revisar Reportes.	Especialista en gestión empresarial comercial	Local de asociación o Taller	2
4. Enfocado a reforzar el tema 6: Organización empresarial	Revisar sistemas de gestión Revisar reglamentos funcionalidad de la toma de decisiones	Especialista en gestión empresarial comercial	Local de asociación o Taller	2
5. Enfocado a reforzar el tema 7: Construcción de Relaciones de negocios	Revisar plan de comercialización Fortalecer Planes de acción Revisar evidencias de contacto con grupos de interés	Especialista en gestión empresarial comercial	Local de asociación o Taller	2

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

## 6.5. EVALUACION DE HABILIDADES BLANDAS

Tomando en un especial esfuerzo en desarrollar y evaluar estas habilidades pues son más difíciles de desarrollar que las competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades técnicas (Sastre, 2014), se coincide con lo anterior puesto que las habilidades blandas son asociadas con la personalidad y naturaleza del individuo

**Tabla 35:** *Evaluación de Habilidades Blandas.*

	<b>Actividad</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Encargado</b>	<b>Lugar</b>	<b>N° de evaluaciones</b>
<b>Técnico Empresariales</b>	Evaluación de las competencias: Comunicación Participación Habilidades sociales para relacionarse	Simulaciones Estudio de casos Observación Entrevistas	Especialista en gestión empresarial comercial	Unidad productiva Lugar de venta Reuniones	3 programadas  (Es de forma continua)
<b>Relacionales</b>	Evaluación de las competencias: Compromiso Orientación a resultados Sentimiento de comunidad/grupo Calidad Humana y Liderazgo. Resolución de problemas	Simulaciones Estudio de casos Observación Entrevistas.	Especialista en gestión empresarial comercial	Unidad productiva Lugar de venta Reuniones	3 programadas  (Es de forma continua)
<b>Contextuales</b>	Aprendizaje Gestión del cambio	Simulaciones Estudio de casos Observación Entrevistas.	Especialista en gestión empresarial comercial	Unidad productiva Lugar de venta Reuniones	3 programadas  (Es de forma continua)

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

## 7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Año 1											
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
Reunión con la junta directiva para definir alcances y aprobar el plan de intervención	X											
Grupo de enfoque con líderes para conocer el contexto	X											
Aplicación de primera evaluación de capacidades	X											
Elaboración de módulos capacidades técnico empresariales (4 temas)	X											
1.Aspectos Técnicos de Producción		X										
2.Organización del negocio.		X										
3.Organización de los costos, los ingresos por ventas, y financiamiento			X									
4.La comunicación			X									
Elaboración de módulos, capacidades Relacionales y contextuales (4Temas)				X								
5.compromiso y cooperación en el negocio.				X								
6.Organización empresarial				X								
7.Construcción de Relaciones de negocios				X								
8.Gestión del cambio				X								
AT: Organización del negocio.			X		X							
AT: Organización de costos, ingresos por ventas, y financiamiento					X		X					
AT: Organización empresarial						X						
AT: Construcción de Relaciones de negocios							X					
AT: Clasificación, lavado, secado. de la lana, acabado, planchado diseño, tejido		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Evaluación HB: Comunicación, participación Habilidades sociales para relacionarse					X		X			X		
Evaluación HB: Compromiso, orientación a resultados, sentimiento de comunidad/grupo, resolución de problemas, calidad Humana y Liderazgo.					X			X			X	
Evaluación HB: Aprendizaje, gestión del cambio						X			X		X	
Evaluación intermedia de capacidades						X						
Evaluación final de capacidades												X
Informes de Actividades desarrolladas según el plan de intervención		X		X			X			X		X

Asistencia técnica: AT Habilidades Blandas: HB

## 8 RECURSOS.

### 8.1. RECURSO HUMANOS

- Miembros de la Asociación de Artesanos Alpaca de Nuñoa (42)
- 01 Especialista en asistencia Técnica y Gestión Empresarial.
- 01 Asesor Textil

## 9. PRODUCTOS

**Tabla 36:** *Productos esperados del servicio.*

Productos	Plazo
1. Informe 01, indicando el detalle de las actividades	Hasta el Segundo Mes contada a partir del día siguiente de la suscripción del contrato
2. Informe 02, indicando el detalle de las actividades	Hasta el Cuarto Mes contada a partir del día siguiente de la suscripción del contrato
3. Informe 03, indicando el detalle de las actividades	Hasta el Séptimo Mes contada a partir del día siguiente de la suscripción del contrato
4. Informe 04, indicando el detalle de las actividades	Hasta el Décimo Mes contada a partir del día siguiente de la suscripción del contrato
5. Informe 05, indicando el Resultado final de la implementación.	Hasta el Doceavo Mes contada a partir del día siguiente de la suscripción del contrato

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación

## 10. PRESUPUESTO A TODO COSTO

**Tabla 37:** *Presupuesto de implementación.*

Objetivo	Plazo	Responsable	Presupuesto
Implementación del plan de intervención para el Desarrollo de capacidades para el Liderazgo	12 meses	Consultor en Gestión Empresarial	S/. 36,000
Implementación de aspectos técnicos para el Desarrollo de capacidades para el Liderazgo	10 meses	Asesor Textil	S/. 21,000

*Nota:* Fuente: Ejecutor de la investigación



La evaluación de capacidades, tendría que ejecutarse antes de la implementación del sistema de gestión en Comercio Justo, según ello definir un plan de intervención para incrementar sus capacidades tomando en cuenta principalmente el contexto de intervención, entonces se generarían un proceso previo para este tipo de organizaciones, para mejorar sus competencias y gestión, para que tengan oportunidad de acceder a programas que exigen mayor madurez en la gestión empresarial como, las certificaciones.

#### 4.1.10 CONTRASTACION DE HIPOTESIS

##### PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA:

**El nivel de desarrollo de capacidades a nivel individual y capacidades a nivel organizacional es bajo no permitiendo implementar con efectividad los criterios de comercio justo en las Asociaciones Rurales Suri Paq’ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno.**

##### A. NIVEL INDIVIDUAL

Según los resultados obtenidos en la tabla 13 (Calificación total del desarrollo de capacidades a nivel individual), donde Alpaca Nuñoa obtiene una media de 2.45 calificada como bajo al igual que la asociación Suri Paqocha que obtiene una media de 2,53, basados en los resultados de la escala de Likert

**Tabla 13:** *Calificación total del desarrollo de capacidades a nivel individual.*

<b>Media Alpaca Nuñoa</b>	<b>%</b>	<b>Calificación</b>	<b>Media Suri Paqocha</b>	<b>%</b>	<b>Calificación</b>
2.45	61%	Bajo	2.53	63%	Bajo

*Nota:* Del cuestionario a nivel individual. Fuente: Ejecutor de la investigación

## B. NIVEL ORGANIZACIONAL

A nivel organizacional los resultados de la tabla 17 donde muestra el puntaje de las tres capacidades califica como baja (2.28) para la Asociación Alpaca Nuñoa y muy alto (3.58) para la Asociación Suri Paq'ocha, existe entonces una diferencia en el nivel de desarrollo de capacidades en el nivel organizacional.

**Tabla 17:** *Calificación total del desarrollo de capacidades a nivel Organizacional.*

Media Alpaca Nuñoa	%	Calificación	Media Suri Paqocha	%	Calificación
2.28	57%	Bajo	3.58	89%	Muy alto

*Nota:* Del cuestionario a nivel organizacional. Fuente: Ejecutor de la investigación

De los resultados anteriores se puede afirmar que La hipótesis se cumple a nivel individual para ambas organizaciones, y a nivel organizacional existe una diferencia porque la hipótesis planteada solo se cumple para la Asociación Alpaca Nuñoa y no se cumple para la Asociación Suri Paq'ocha porque obtiene un puntaje calificado como muy alto

### C. PUNTAJE GLOBAL

La media global que es el resultado del análisis a nivel individual y organizacional, califica con 2.37 (bajo) a la Asociación Central Alpaca de Nuñoa y con 3.05 (nivel esperado) a la Asociación de Artesanos Suri Paq'ocha

**Tabla 18:** *Calificación Global del desarrollo de Capacidades para el Liderazgo..*

<b>Media Alpaca Nuñoa</b>	<b>%</b>	<b>Calificación</b>	<b>Media Suri Paqocha</b>	<b>%</b>	<b>Calificación</b>
2.37	59%	Bajo	3.05	76%	Nivel esperado

*Nota:* Es la media total, obtenida de las evaluaciones a nivel individual y a nivel organizacional desarrollada en ambas organizaciones. Elaborado a partir del cuestionario de evaluación de capacidades en el nivel individual y nivel organizacional. Fuente: Ejecutor de la investigación.

Según resultados de la investigación la calificación global muestra que la hipótesis planteada solo se cumple para la Asociación Alpaca Nuñoa y no se cumple para la Asociación Suri Paq'ocha porque obtiene un puntaje calificado como nivel esperado lo que permite implementar con efectividad los criterios de comercio justo.

### **SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA:**

**El nivel de implementación del sistema de Comercio Justo es bajo, en los criterios: Prácticas comerciales, Pago del precio justo, y Condiciones laborales en las Asociaciones Rurales Suri Paq'ocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno 2017.**

Respecto a la segunda hipótesis, la cual se generó de acuerdo a la experiencia en las organizaciones evaluadas, los resultados se sintetizan en el análisis de la Tabla 24, donde el análisis documental y el establecimiento de condiciones ha permitido deducir que las asociaciones poseen dificultades al implementar tres criterios:



- **Prácticas comerciales;** el cual está más relacionado con implementar en las empresas una forma de gestión documentaria más formal, han sido calificadas en el caso de Alpaca Nuñoa con el puntaje de “0” de 30 puntos, respecto a la asociación Suri Paq’ocha la calificación es de 6 de 30 puntos.
- **Pago del precio Justo;** que es considerado un criterio “sine quanon”; expresión latina que significa ‘sin la cual no’ y se aplica a una condición que necesariamente ha de cumplirse o es indispensable para que suceda o se cumpla algo. Se refiere como indica el criterio; compromiso de establecer un precio para los productos de sus proveedores que permita a estos cubrir sus costos de producción y a la vez obtener una ganancia adecuada, respecto a sus trabajadores, la remuneración debe definirse de tal forma que pueda garantizar a los mismos la cobertura de sus necesidades básicas; de preferencia mantener relaciones contractuales formalizadas (planilla) en vez de trabajo por destajo. Respecto a ello la asociación Alpaca de Nuñoa obtiene 6 puntos de 20 y la asociación Suri Paq’ocha 10 de 20.
- **Condiciones laborales,** la cual refiere que el sistema BPCJ deben promover condiciones laborales seguras en su empresa como en los talleres de sus proveedores, respetando las leyes laborales nacionales e internacionales, concientizando a los trabajadores respecto estas prácticas a adoptar. En este indicador ambas asociaciones obtienen cero puntos de los 15.

**Tabla 24:** *Criterios implementados deficientemente en la Asociación de Artesanía Suri Paq'ocha y Asociación Central de Artesanos Alpaca de Nuñoa*

ORGANIZACIONES	Asociación Suri Paq'ocha	Asociación Alpaca de Nuñoa	Puntaje Máximo
Criterios	Puntaje	Puntaje	
<b>Criterio 3, Prácticas comerciales</b> Se relaciona con la formalización de sus acuerdos comerciales y su cumplimiento, implementación de documentarios como las ordenes de pedido.	6 (20%)	0 (0 %)	30
<b>Criterio 6, Pago del precio justo</b> Establecer un precio para los productos adquiridos de proveedores que permita cubrir sus costos de producción y obtener una ganancia adecuada. La remuneración de los trabajadores debe garantizar la cobertura de sus necesidades básicas	10 (50%)	6 (30%)	20
<b>Criterio 8, Condiciones laborales</b> fundamentalmente respetar la legislación laboral vigente, incluir en planillas a trabajadores permanentes, obtención de licencias de funcionamiento, etc.	0 (0 %)	0 (0 %)	15
<b>Criterio 1, Creación de oportunidades para las partes interesadas</b>	No cumple la condición	4 (1%)	48
<b>Criterio 4, Desarrollo de habilidades</b>	No cumple la condición	3 (12%)	24
<b>Criterio 5, Promoción del Comercio Justo</b>	No cumple la condición	0 (0 %)	15

*Nota:* La condición es un puntaje menor o igual al 50% de avance, pero en ambas organizaciones.

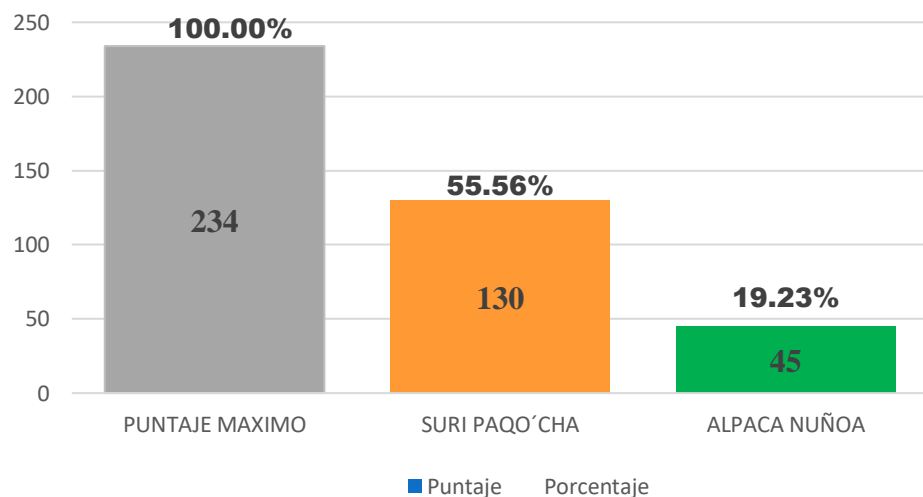
Fuente: Ejecutor de la investigación

Para sustentar dicha hipótesis se revisaron a la vez a los hallazgos en cada indicador los que se describen en la tabla 19, hallando en este caso mayores inconformidades en los tres criterios.

Dado el análisis documental, y de las puntuaciones en la figura 17 también se observa que, ambas asociaciones obtienen puntajes bajos en los tres criterios quien

obtiene menor puntaje, solo considerando dichos criterios, es la asociación Alpaca Nuñoa con 6 puntos de 65 y la asociación Suri Paqocha 16 de 65, por lo que se acepta la segunda hipótesis específica.

Finalmente, complementando el resultado anterior, tomando en cuenta la evaluación total de los 10 criterios al realizar una comparación, entre ambas organizaciones, Figura N° 18. Existe diferencias entre las organizaciones; La Asociación Alpaca Nuñoa obtiene un puntaje de implementación total de 45 de los 234 puntos y la asociación Suri Paq'ocha obtiene 130 de los 234 de esta manera la primera asociación calificaría como con un nivel de implementación bajo y la asociación Suri Paq'ocha califica con un nivel de implementación aceptable pues supera el puntaje mínimo de 115 (establecido por Promperu, 2010), aunque como se mencionó anteriormente en la actualidad solo basta con que las empresas no presenten inconformidades y subsanen ello en un periodo de tiempo, dentro de un proceso de mejora continua.



**Figura 19:** Puntaje Global de Implementación de las Buenas Prácticas de Comercio justo.

**Fuente:** Ejecutor de la investigación

## HIPOTESIS GENERAL

**El bajo desarrollo de capacidades para el liderazgo de los miembros, no contribuye en el nivel de implementación del sistema de certificación en Comercio Justo en las Asociaciones Rurales Suri Paqocha y Central Alpaca de Nuñoa del Departamento de Puno en el año 2017.**

Respecto a la hipótesis general al contrastar los resultados finales en la tabla 25 (Comparación de Puntuaciones Totales resultado de la Evaluación de Capacidades Para El Liderazgo e Implementación De Buenas Prácticas De Comercio Justo), primero la Asociación Alpaca Nuñoa en le DCL obtiene una media global de 2.37 (nivel bajo) y en las BPCJ tiene una calificación de 45 puntos (no aceptable), por otro lado la Asociación Suri Paq'ocha obtiene una media global de 3.05 (nivel esperado) y en las BPCJ es calificada con 130 puntos (aprobado).

**Tabla 25:** *Comparación de Puntuaciones Totales resultado de la Evaluación de Capacidades Para El Liderazgo e Implementación De Buenas Prácticas De Comercio Justo.*

ALPACA NUÑOA			SURI PAQOCHA		
Puntaje Total sobre el desarrollo de capacidades para el liderazgo (DCL)		Puntaje evaluación Certificación en Comercio Justo (BPCJ)	Puntaje Total sobre el desarrollo de capacidades para el liderazgo (DCL)		Puntaje evaluación Certificación en Comercio Justo (BPCJ)
Media	Escala Vigesimal	Puntaje de evaluación	Media	Escala Vigesimal	Puntaje de evaluación
<b>2.37</b>	<b>11.84</b>	<b>45</b>	<b>3.05</b>	<b>15.27</b>	<b>130</b>

Fuente: Ejecutor de la investigación

Nota: Se realizó una conversión de las medias a su equivalente vigesimal, multiplicando por 5 para obtener una mejor representación visual de los gráficos

La calificación del nivel de implementación se da en razón del puntaje mínimo referencial de 115 puntos establecida por PROMPERU.



Por lo tanto existe diferencias en los resultados finales lo que nos llevaría a afirmar que la hipótesis planteada es aceptada para la Asociación Alpaca de Nuñoa, pues sus capacidades son bajas al igual su nivel de implementación más, por el contrario no es aceptada para la asociación Suri Paq'ocha puesto que los resultados difieren de la calificación de bajo en la variable capacidades donde obtiene un nivel esperado y es considerada aceptable en cuanto al nivel de implementación de los criterios de comercio justo (130), puesto que supera la puntuación mínima de 115 puntos exigida referencialmente por PROMPERU.

## **4.2. DISCUSIÓN**

A través de la presente investigación se analizó como el desarrollo de capacidades para el liderazgo podría explicar, de forma descriptiva, los niveles de implementación del sistema de certificación de Buenas Prácticas de Comercio Justo de Promperú, ello estudiando la realidad de dos asociaciones rurales.

Al contrastar los resultados de alcance descriptivo, se ha determinado que el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo que una organización despliega, contribuye en la implementación de los 10 criterios y 36 indicadores del sistema de certificación en Buenas Prácticas de comercio justo promovido por Promperu. Se afirma ello, pues al analizar el Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo (DCL) y el nivel de implementación del sistema de Comercio Justo en las dos organizaciones , se halló que la asociación de productores que califica con bajo desarrollo de capacidades para el liderazgo tiene también una implementación de los criterios de comercio justo considerada no aceptable, mientras que la asociación que tiene un nivel esperado de capacidades para el liderazgo al tener menores inconformidades en la implementación del sistema de certificación en comercio justo su desempeño es considerado como aceptable.





Es necesario mencionar que al realizar la evaluación de capacidades en el nivel individual no existió mucha diferencia en la comparación de medias entre ambas organizaciones rurales, sin embargo en el nivel organizacional al comparar la medias, existió una diferencia importante lo que influyó en el resultado final, ello puede deberse a que los encuestados (a nivel organizacional), eran líderes y expertos, y estas personas tienen una visión global y mejor comprensión del funcionamiento de la organización, además por factores como el número menor de personas encuestadas y la aplicación más detallada del instrumento.

De lo anterior, basándonos en el resultado de la encuesta a nivel organizacional se podría deducir lo siguiente: los líderes de la organización Suri Paq'ocha poseen un mayor desarrolladas competencias y capacidades, en este caso, en las tres capacidades propuestas; técnico empresarial, relacional y contextual, se reafirma entonces lo manifestado en el marco teórico que, la promoción de un buen liderazgo maximiza y protege las inversiones en desarrollo de capacidades a nivel individual y organizacional, por lo tanto, debería promoverse, el desarrollo del liderazgo que en esta investigación por realizarse en el área rural, son del tipo transformacional, distribuido relacional y auténtico, (propuestos por Sastre, 2014). Sería interesante investigar con exactitud los tipos de liderazgo para estas organizaciones, además complementando lo anterior, según Goleman, (2000) menciona que los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos de liderazgo tienen el mejor clima y desempeño de negocios, entonces un buen liderazgo también contribuye con el éxito de las organizaciones.

El anterior hallazgo coincide también con lo señalado por Sastre (2014) quien afirma que el éxito y sostenibilidad de los proyectos y programas dependen en gran medida del desarrollo de capacidades de la población local. En ese mismo sentido Ramos



(2013) concluye: “Antes de la ejecución del proyecto, la mayoría de productores poseían la mentalidad paternalista y asistencialista, sin embargo, con el trabajo en campo podemos decir que la gran mayoría de los productores beneficiarios del proyecto están en un proceso de cambio voluntario y han apostado por la autogestión y el bienestar colectivo” Además, en consonancia con el PNUD (2009) el desarrollo de capacidades puede transformar el entorno: Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica. Dicha transformación se hace en el nivel organizacional, se refiere a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización, y en el nivel individual donde están las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas.

Dentro de las limitantes se mencionan el nivel educativo y el idioma, algunos miembros de las organizaciones solo hablan el quechua se menciona también la lejanía geográfica de estas organizaciones productivas.

Por otra parte, se hace una comparación con los resultados obtenidos por Barrera (2013) quien en su investigación afirma la existencia de grandes vacíos de conocimiento, desconocimiento de cómo funciona el modelo de comercio justo, lo que sugiere es que tales vacíos pueden ser falencias del modelo como tal, pues éste tiende a centrarse en la dimensión comercial y en la práctica le es difícil dialogar con la dimensión social. Respecto a estas afirmaciones se considera que dichas afirmaciones son ciertas pues en la mayoría de programas y proyectos ejecutados le dan mayor importancia al aspecto comercial obviando un aspecto medular o central que es contar con un desarrollo de capacidades y competencias a nivel social contextual, relacional y técnico empresarial que hagan más efectivos y sostenibles los resultados.



Otro investigador que realizo una investigación con la variable desarrollo de capacidades es Chura (2017) quien analizo el impacto del desarrollo de capacidades en la generación del empleo quien concluye en: “Los efectos de las estrategias adoptadas por el proyecto ha permitido mejorar los indicadores productivos y reproductivos a saber...”, es importante los niveles económicos generados pero existe desacuerdo en el aspecto de como encuadrar los resultados a solo medidas en indicadores cuantificables obviando la evaluación de capacidades y competencias que son aspectos tomados en cuenta en esta esta investigación.

De todo lo anterior entonces el desarrollo de capacidades de las comunidades y organizaciones rurales son consideradas como un proceso de cambio con varias dimensiones, que bien desarrolladas mejora a nivel individual y organizacional los conocimientos, las actitudes personales, las destrezas y los aprendizajes necesarios para implementar con éxito las acciones en el marco de los proyectos y programas de desarrollo rural, en especial los programa con un componente social como es programa de buenas prácticas en comercio justo.

Los resultados presentados sugieren que en una organización del área rural donde se quiera implementar sistemas de gestión, deberán tener como algo elemental el adecuado desarrollo de capacidades y competencias enfocadas hacia el liderazgo pues como indica la teoría planteada por Sastre (2014), en la zona rural el liderazgo es de tipo compartido y al fomentar ello como sostiene la PNUD (2009) hará más sostenibles los proyectos y programas ejecutados.

Respecto al análisis de los requerimientos del sistema de certificación que deben cumplir las asociaciones se ve que es difícil para ellos acceder a alguno de ellos como por ejemplo; el de tener personal en planillas ajustar el pago según la remuneración mínima vital, se menciona ello pues en la mayoría de zona rurales del departamento de Puno la



actividad artesanal es complementaria a las actividades agrícolas y ganaderas, entonces sería necesario reevaluar si los indicadores están diseñados para asociaciones en el área rural que quieran acceder a la certificación para el uso del sello.



## V. CONCLUSIONES

PRIMERO. La principal conclusión de la investigación es que el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo contribuye con la implementación del sistema de certificación de comercio justo de Promperu, puesto que, al comparar los resultados obtenidos por ambas organizaciones, se evidencio una clara contribución de parte de las capacidades en el nivel de implementación de la certificación en Comercio Justo.

Alpaca Nuñoa en el nivel de Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo obtiene una media global de 2.37 (bajo) y en la implementación de los criterios de comercio justo califica con 45 puntos (descalificado), en paralelo Suri Paq'ocha en el nivel de Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo obtiene una media global de 3.05 (nivel esperado) y refleja una puntuación de 130 puntos (aceptable), entonces de acuerdo a la comparación de las organizaciones; un adecuado desarrollo de las capacidades y un buen liderazgo pronostica éxito y sostenibilidad en cuanto a la implementación de sistemas de certificación o gestión.

SEGUNDO. La evaluación y análisis de capacidades se realizó en los niveles individual y organizacional, se determinó que en ambas asociaciones el nivel de desarrollo de capacidades para el liderazgo es bajo a nivel individual, en tanto que en el nivel organizacional las calificaciones difieren; es baja para la a asociación Alpaca de Nuñoa y muy alto para la Asociación Suri Paq'ocha, pero finalmente el promedio global obtenido de ambos niveles califica con 2.37 (bajo) para la Asociación Central Alpaca de Nuñoa y en el caso se Suri Paq'ocha califica con 3.05 (nivel esperado).

Ello nos permite concluir, después de la comparación entre ambas organizaciones que el desarrollo de capacidades contribuye con la efectividad al momento de implementar el cumplimiento de ciertos estándares establecidos (sistema de comercio



justo), por consiguiente es elemental evaluar el desarrollo de capacidades para el liderazgo antes de emprender un sistema nuevo de gestión o proyecto, puesto que si las personas locales han de gestionar sus emprendimientos de forma exitosa, necesitan tener o desarrollar una serie de capacidades y actitudes personales.

TERCERO. Los criterios; Prácticas comerciales. Pago del precio justo, transparencia interna y externa y Condiciones laborales para ambas asociaciones son implementadas con dificultad pues se relacionan con aspectos de gestión y formalización de prácticas internas (planes, registros, reglamentos, cumplimiento de legislación nacional, por mencionar los principales) acciones que se ven afectadas según el nivel de calificación en las competencias técnicas relacionales y contextuales, en ambas asociaciones.

En general el cumplimiento de los criterios de comercio justo son el requisito para acceder a la certificación y obtener el sello de comercio justo. En el caso de la asociación Central Alpaca de Nuñoa la implementación del sistema de comercio justo es descalificado pues obtiene una puntuación de 45 puntos y en la asociación Suri Paq'ocha una puntuación de 130 puntos (aceptable)

Por lo tanto, se ha comprobado la dificultad en ambas organizaciones para implementar los criterios de comercio justo, pese a que la organización Suri Paq'ocha califica como aceptable al superar los 115 puntos referenciales (Promperu), puesto que en un análisis mas objetivo solo equivale al 55% del total de puntaje total (234), algo que no garantiza la obtención de la certificación,



## VI. RECOMENDACIONES

PRIMERO. Las capacidades diagnosticadas con un nivel bajo deberían de someterse a un proceso de fortalecimiento y acompañamiento, si bien en algunos proyectos y programas ejecutados en la región Puno se da importancia a los resultados económicos o aspectos técnicos, se debería poner énfasis también; en el contexto, las capacidades, competencias y comportamiento de las personas en donde se interviene, puesto que se ha demostrado de forma descriptiva que se podrían generar mejores resultados, además de sostenibilidad, generando de esta forma oportunidades de desarrollo para organizaciones como Alpaca Nuñoa y Suri Paq'ocha en el Distrito de Nuñoa, Provincia de Melgar, Departamento de Puno.

SEGUNDO. Es necesario evaluar al inicio y de forma programada las capacidades y competencias que poseen los miembros de organizaciones del área rural, en este caso de las organizaciones participantes; Alpaca Nuñoa y Suri Paq'ocha, sobre todo antes de que participen en proyectos y programas incluyendo procesos de mejora y nuevos sistemas de gestión, sin olvidar principalmente que la población local debe hacerse responsable de gestionar sus recursos y dirigir sus propios emprendimientos.

TERCERO. Los criterios de Comercio Justo podrían modificarse, adecuándolos a la realidad del sector rural de la región Puno, tomando en cuenta que son productores desfavorecidos, además asimilando la realidad, el contexto productivo, económico, político y social del área rural. Incluso se sugiere generar la creación de un sello de certificación nuevo que pueda ser más accesible a las dos organizaciones evaluadas, con la finalidad de que este sello les permita un posicionamiento más social al momento de competir con otras organizaciones empresariales, recomendando por supuesto un previo proceso de evaluación y desarrollo de capacidades.



Por último, es necesario generar nuevas investigaciones a un nivel predictivo, aplicativo correlacional o explicativo, sobre todo poniendo énfasis en el mejoramiento de sistemas estrategias y métodos de medición de capacidades, pues estas son muy difíciles de medir en programas y proyectos del tipo rural, pero su impacto sería favorable para la sostenibilidad de los mismos.





## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alexander Servat, A. (2005). *Calidad: Metodología para implementar ISO 9000 version 2000*. Mexico: Pearson Educación.
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Asociación Central Alpaca de Nuñoa. (17 de marzo de 2018). *Página Web*. (Imagen) Recuperado de <http://alpacanunoa.wixsite.com/misitio>
- Artesanías Textiles de Alpaca Suri Nuñoa. (17 de mayo de 2018). *Página Web*. (Imagen) Recuperado de <http://www.alpacasuri.com/?c=producto&m=index>
- Barrera, M. (2013). *El modelo de comercio justo en Chile: Cambios en las prácticas sociales y económicas de los artesanos de Pomaire*. (Tesis de Posgrado). Universidad de Chile. Santiago de Chile
- BID. (2016). *Metodología para la implementación operativa de la Gestión de Riesgos*. Recuperado de: [https://issuu.com/ceddet/docs/grareg\\_modulo\\_3](https://issuu.com/ceddet/docs/grareg_modulo_3).
- Cánepa, R. F. (2016). *Gestión Gerencial y la pérdida de la Certificación Fairtrade en la Asociación De Recolectores Orgánicos de la Nuez Amazónica del Perú del Departamento de Madre de Dios 2011*. (Tesis Pregrado) Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Ceccon, B., & Ceccon, E. (abril de 2010). La red del Comercio Justo y sus principales actores. Investigaciones geográficas (Mexico, Ed.7) *Boletín del Instituto de Geografía, UNAM*, 88-101. doi:ISSN: 01884611
- Ceccon, B. (2008). *El Comercio Justo en América Latina*. México: CopItarXives. recuperado de: <http://scifunam.fisica.unam.mx/mir/copit/SC0002ES/SC0002ES.pdf>
- Chura Z, E. (2017). *Impacto del desarrollo de capacidades en el ingreso de las familias alpaqueras de la región noreste de Puno, periodo 2010 - 2102*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú



- Comparte. (2015). *El Desarrollo de Capacidades como Estrategia de cambio Una experiencia Colectiva de Búsquedas de Alternativas*. Recuperado de:  
<http://desarrollo-alternativo.org/documentos/Desarrollo%20Capacidades.pdf>.
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (22 de Diciembre de 2019). *Define Comercio Justo*. Recuperado de: <https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo-2/>
- Coordinadora de Mujeres Aymaras. (10 de enero de 2020). *Mapa de Puno*. (Imagen)  
Recuperado de, <https://mujeresaymaras.com/es/localizacion-del-proyecto/>
- Cotera F, A. (2009). *Comercio Justo Sur Sur*. Grupo Red de Economía Solidaria del Perú. ISBN: 978-9972-9485-8-9. Recuperado de:  
[https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Comercio\\_justo\\_sur-sur.pdf](https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Comercio_justo_sur-sur.pdf)
- Decreto Legislativo N° 295. Código Civil, 24 de julio de 1984.
- Asociación Europea de Comercio Justo EFTA. (18 de Diciembre de 2019).  
*Organizacion*. Recuperado de <https://www.newefta.org/>
- Fairtrade International. (22 de Marzo de 2019). *Criterios de Comercio Justo para Textiles*. Recuperado de: [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net):  
<https://www.fairtrade.net/es/standards/our-standards/criterio-para-textiles.html>
- Wikipedia. (05 de Enero de 2020). *Fairtrade Labelling Organizations International FLO*  
. Recuperado de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Fairtrade\\_Labelling\\_Organizations\\_International](https://es.wikipedia.org/wiki/Fairtrade_Labelling_Organizations_International)
- Flocert. (04 de abril de 2019). *Como funciona la certificacion*. Recuperado de  
<https://text.flocert.net/es/soluciones/recursos-de-fairtrade/como-funciona/>
- Goleman, D. (Noviembre de 2005). *Liderazgo que obtiene Resultados*. Harvard Business Review Publishing Corporation. Todos los derechos reservados., 26-37. Recuperado de <https://educatic2011.files.wordpress.com/2010/10/goleman-19981.pdf>
- Google map (17 de marzo de 2018). Ubicación Nuñoa Puno. Recuperado de  
<https://www.google.com/maps>



- Hernandez SampierI, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010).  
Metodologia de la investigacion. Mexico: McGraw-Hill.
- Huahuallunqu , A. (2010). *Aplicacion del fair trade por las empresas de artesanía textil de la region Puno: caso Jomatex SRL. - Sumac Peru SCRL.* (Tesis de Pregrado)  
Universidad nacional del Altiplano, Puno.
- Iso international organization (17 de Marzo de 2019). *Certificacion.* Recuperado de  
<https://www.iso.org/about-us.html>.
- Ley N° 29073. Reglamento de la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal, Diario Oficial El Peruano, Perú, 17 de marzo de 2010.
- MINCETUR. (2013). *Guía N° 5 Ruta Exportadora.* Lima: Digired.net.
- Muñoz, C. Vazquez, V. Zapata , M. E., Quispe, A., & Vizcarra, I. (2010). Pobreza real y desarrollo de capacidades en mujeres indígenas de la Sierra Negra de Puebla. *La ventana. Revista*, 4(31), 80-100. Recuperado de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362010000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362010000100005&lng=es&tlng=es)
- PNUD. (2009). *Desarrollo de Capacidades.* Nueva York, Recuperado de  
[www.undp.org](http://www.undp.org): [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)
- PROMPERU (2010). *Buenas Prácticas De Comercio Justo Reglamento De Uso Versión 1.0.* PROMPERU. Lima.
- Quispe Llutari, M. (2018). *Aplicacion del Fair trade por la empresa exportadora de artesanía textil de la region Puno: caso Inti Alpaca EIRL.* (Tesis de Pregrado)  
Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Ramos Cutimbo, E. (2013). *Incidencia del proyecto: Desarrollo de capacidades de autogestion comunitaria para superar la pobreza en Moho 2008 - 2010.*(Informe profesional) Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Sastre Merino, S. (07 de Enero de 2014). *Desarrollo de Capacidades para el Desarrollo en Proyectos de Desarrollo Rural, Aplicacion a Comunidades Aymaras.* Recuperado de [oa.upm.es/28995/1/SUSANA\\_SASTRE\\_MERINO.pdf](http://oa.upm.es/28995/1/SUSANA_SASTRE_MERINO.pdf)



- Sastre Merino, S., & De los Ríos, I. (16 - 18 de Julio de 2014). La Integración de Intangibles en la Dirección de Proyectos De Desarrollo Rural. *XVIII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos*, 1685-1697.  
doi:<http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/159>
- WFTO. (01 de Abril de 2019). *Organización Mundial de Comercio Justo*. recuperado de: <http://www.wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios-comercio-justo/>
- World Fair Trade Organization y Fair trade International. (25 de septiembre de 2018). *Carta Internacional del Comercio justo*. recuperado de <http://www.wfto-la.org/wp-content/uploads/2018/09/La-Carta-Internacional-de-Comercio-Justo.pdf>



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### EVALUACION DE CAPACIDADES INDIVIDUALES DE LA ASOCIACION CENTRAL ALPACA DE NUÑO A

##### CAPACIDADES TECNICO EMPRESARIALES

COMPETENCIA / CAPACIDAD	PREGUNTAS/AFIRMACIONES	N Válido	Moda	Media	Calificación
Adaptación	He aprendido a adaptarme a los cambios que surgen en el mercado (nuevos materiales, tecnología, internet).	18	2	1,78	NIVEL BAJO
Gestión administrativa	Manejo la gestión administrativa de la organización (hacer costos, trámites, llevar los papeles, etc.).	18	2	2,00	
capacidad de producción	Conozco cómo funciona la cadena de producción de mi organización	18	2	2,33	
Creatividad	Creo que he mejorado mi capacidad para generar ideas y resolver los problemas	18	2	2,39	
Habilidades técnicas de clasificación, lavado, secado. de la lana, acabado, planchado diseño, tejido	Conozco y domino los sistemas, productos y tecnologías que se utiliza en la producción de la organización (diferencias entre materiales, lavado, secado. de la lana, acabado, planchado, puntos de tejido, diseño de prendas).	18	2	2,44	
Calidad	Actualmente puedo cumplir con entregar productos de calidad a la organización (buenos acabados, poco rechazo).	18	2	2,44	
Costos	Puedo llevar la parte económica de la organización (calcular costos, precios de materiales, ganancia, precio de venta).	18	3	2,56	
Autoestima liderazgo	Me siento más segura ahora para comenzar un negocio	18	3	2,56	
Planeación	Puedo planificar las actividades (pedidos, capacitación, producción).	18	3	2,61	



## CAPACIDADES DE DIRECCION

COMPETENCIA / CAPACIDAD	PREGUNTAS/AFIRMACIONES	N Válido	Moda	Media	Calificación
Dirección de personal	Me gusta dar instrucciones a los demás para realizar el trabajo, fijar objetivos y tomar decisiones (asumir responsabilidades).	18	3	2,70	Nivel Esperado
Liderazgo	Siento que los demás siguen mi ejemplo en el desempeño de ciertas actividades.	18	2	2,44	Nivel bajo
Confianza en sí mismo	Me gusta liderar los trabajos en equipo	18	3	2,67	Nivel Esperado
Compromiso y motivación	Ha aumentado mi interés por participar en las actividades de la organización	18	3	2,50	Nivel bajo
Iniciativa	Cada vez más, participo en las decisiones de la organización	18	3	2,60	Nivel Esperado

## CAPACIDADES RELACIONALES

COMPETENCIA / CAPACIDAD	PREGUNTAS/AFIRMACIONES	N Válido	Moda	Media	Calificación
Compromiso y participación	Con los miembros de mi organización compartimos los mismos valores	18	2	2,39	Nivel bajo
Trabajo en equipo y procesos de grupo	Tengo confianza en los líderes de la organización	18	3	2,72	Nivel Esperado
Sentimiento de comunidad	Me relaciono cada vez más, con las personas de mi organización para hacer otras actividades.	18	3	2,56	Nivel bajo



## EVALUACION DE CAPACIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACION CENTRAL ALPACA DE NUÑO A

### CAPACIDADES TECNICO EMPRESARIALES

COMPETENCIA / CAPACIDAD		PREGUNTAS/AFIRMACIONES	N Válido	Moda	Media	Calificación
<b>Destreza Técnica</b>	Calidad	1. Creo que Somos capaces de tener una alta calidad en las prendas producidas.	3	2	2,33	Nivel bajo
	Técnicas de tejido	2. Creo que Las señoras conocen bien las distintas técnicas de tejido.	3	3	2,67	Nivel esperado
	Uso de materiales	3. Creo que Las señoras conocen y usan los distintos materiales	3	2	2,33	Nivel bajo
	Planchado	4. Creo que las señoras saben ya el planchado adecuado de las prendas	3	2	2,33	Nivel bajo
	Lavado de lana	5. Creo que las señoras conocen ya el lavado adecuado de la lana.	3	2	2,33	Nivel bajo
	Proceso de secado	6. Creo que las señoras conocen ya bien el proceso de secado.	3	3	2,67	Nivel esperado
<b>Planificación y gestión</b>	Planificación	7. Creo que la junta puede planificar sin ayuda las actividades (pedidos, capacitaciones, talleres, reuniones)	3	2	2,33	Nivel bajo
	Sistema de calidad	8. Creo que el sistema de calidad de la "Central Alpaca Nuñoa" está funcionando bien	3	2	2,33	Nivel bajo
	Manejo de tiempo	9. Creo que estamos preparadas para responder a los pedidos de los clientes en el tiempo solicitado	3	1	1,33	Nivel bajo
	Manejo de Fichas técnicas	10. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para realizar trámites administrativos: fichas de exportación	3	1	2,00	Nivel bajo
	Manejo de Envío de pedidos	11. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para realizar trámites administrativos: envío de pedidos	3	1	1,67	Nivel bajo
	Manejo de Emisión de facturas	12. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para realizar trámites administrativos: emisión de facturas	3	1	1,67	Nivel bajo
	Compra de materiales	13. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para saber dónde comprar los materiales necesarios para el trabajo (lanas, hilos y resto de materiales)	3	2	2,67	Nivel esperado
	Comercio electrónico	14. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para gestionar la página web para vender los productos que hacemos, contactar con clientes, etc.	3	1	1,33	Nivel bajo
<b>Habilidades financieras</b>	Computo y Ofimática básica	15. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para usar una computadora para gestionar las listas de participantes y otras informaciones	3	1	1,67	Nivel bajo
	Gestión financiera	16. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para gestionar sus fondos (ver cómo conceder préstamos, gestionar la devolución, sanciones, etc.)	3	2	1,67	Nivel bajo
	Costos, materiales	17. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para calcular los precios de los materiales	3	1	2,00	Nivel bajo
	Costos, mano de obra	18. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para calcular los precios por mano de obra	3	3	2,67	Nivel esperado



	Gestión financiera, Utilidades	19. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para calcular las ganancias de las ventas	3	3	2,33	Nivel bajo
	Gestión financiera, Pagos	20. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para realizar pagos a proveedores	3	1	2,67	Nivel esperado
	Gestión económica	21. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para gestionar su economía	3	1	2,00	Nivel bajo
Comunicación	Comunicación	22. Creo que funciona bien la comunicación entre sus miembros (que hay momentos de Comunicarse entre los integrantes)	3	2	1,67	Nivel bajo
	Participación	23. Creo que las señoras están bien informadas de lo que pasa en la junta directiva, las decisiones que se toman	3	2	2,33	Nivel bajo
	Relacionamiento	24. Creo que ya sabemos cómo contactar con personas externas para dar gestionar apoyos	3	3	2,33	Nivel bajo

### CAPACIDADES RELACIONALES

COMPETENCIA / CAPACIDAD		PREGUNTAS/AFIRMACIONES	N Válido	Moda	Media	Calificación
Participación, compromiso y cooperación	Participación y motivación	25. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" cuida que participen todas las señoras	3	3	2,67	Nivel esperado
	Compromiso Organizacional	26. Creo que el compromiso de las señoras por participar en las actividades es alto	3	3	3,00	Nivel esperado
	Compromiso Orientación a resultados	27. Creo que el compromiso de las señoras por entregar su trabajo a tiempo es alto	3	2	2,33	Nivel bajo
	Ayuda Mutua	28. Creo que las señoras se ayudan entre ellas	3	3	3,00	Nivel esperado
	Toma de decisiones	29. Creo que las señoras participan en la toma de decisiones	3	3	3,00	Nivel esperado
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	30. Creo que es beneficioso que trabajemos en equipo.	3	2	3,00	Nivel esperado
	Organización	31. Creo que trabajamos bien en equipo, nos sabemos organizar bien	3	2	2,00	Nivel bajo
	Organización del trabajo	32. Creo que hemos avanzado en las normas para que la "Central Alpaca Nuñoa" funcione bien (reglas y sanciones para organizar el trabajo, sancionar problemas de calidad y retrasos)	3	2	1,67	Nivel bajo
	Sistema de toma de decisiones	33. Creo que nuestro sistema de toma de decisiones es efectivo para gestionar la "Central Alpaca Nuñoa" (asambleas, reuniones de grupo, etc.)	3	2	2,33	Nivel bajo
	Resolución de problemas	34. Creo que resolvemos bien los problemas que surgen	3	2	2,33	Nivel bajo
Sentimiento de	Sentimiento de comunidad/grupo	35. Creo que las señoras son más unidas	3	2	2,33	Nivel bajo





	Confianza en si mismo (a)	36. Creo que ha aumentado la confianza de las señoras entre ellas	3	3	2,67	Nivel esperado
--	---------------------------	---	---	---	------	----------------

### CAPACIDADES CONTEXTUALES

COMPETENCIA / CAPACIDAD		PREGUNTAS/AFIRMACIONES	N Válido	Moda	Media	Calificación
Construcción de redes	Relacionamiento, manejo del contexto	37. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" se relaciona cada vez más con otras organizaciones	3	2	2,33	Nivel bajo
	Relacionamiento, manejo de partes interesadas	38. Creo que relacionarse con otras asociaciones tiene efectos positivos	3	3	2,67	Nivel esperado
	Liderazgo influencia	39. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" ha aumentado su presencia como interlocutor en las decisiones municipales	3	2	2,67	Nivel esperado
	Dirección de ventas	40. Creo que somos capaces de buscar clientes y mercados donde vender	3	1	2,00	Nivel bajo
Visión y estrategia	Sostenibilidad	41. Creo que el proyecto de tejidos podría funcionar sin la ayuda económica de otras organizaciones (proyectos, ONGs, Municipalidad, DIRCETUR)	3	1	2,00	Nivel bajo
	Creatividad	42. Creo que es importante desarrollar nuevas prendas cada año.	3	1	2,67	Nivel esperado
Cambios	Aprendizaje	43. Creo que la "Central Alpaca Nuñoa" es capaz de reaccionar cuando surge algún cambio imprevisto (nuevas tecnologías, nuevos materiales, nuevos clientes).	3	3	2,33	Nivel bajo
	Gestión del cambio	44. considero que la "Central Alpaca Nuñoa" está preparada para atender las exigencias del mercado (tendencias y adaptar sus productos)	3	1	2,00	Nivel bajo



## ANEXO 2.

### CUESTIONARIO SOBRE CAPACIDADES INDIVIDUALES

Zona:.....Cargo.....

Edad.....

Años de pertenencia a su organización.....

Nivel de estudios: Sin estudios ( ), Primaria incompleta ( ), Primaria completa ( ), Secundaria incompleta ( ), Secundaria completa ( ), Técnico ( ), Superior ( ).

#### Estimadas(os) compañeras(os):

A continuación encontrara preguntas mediante las cuales usted podrá evaluar cómo nos encontramos en nuestro Desarrollo como organización.

Recuerde que esta herramienta no es de utilidad a menos que usted conteste con sinceridad y siendo lo más objetivo posible, los datos proporcionados **son confidenciales y con fines de mejorar nuestras organizaciones.**

A continuación le presentamos preguntas sobre lo que hacemos y conocemos en nuestra organización seleccione con una **X** su respuesta escogida, Se agradece su valiosa colaboración.

#### Dimensión Técnico-empresarial

1. Conozco cómo funciona la cadena de producción de mi organización.

1 Nada ( ) 😞      2 Un poco ( ) 😐      3 Bastante ( ) 😊      4 Mucho ( ) 😄

2. Conozco y domino los sistemas, productos y tecnologías que se utiliza en la producción de la organización (diferencias entre materiales, lavado, secado. de la lana, acabado, planchado, puntos de tejido, diseño de prendas).

1 Nada ( ) 😞      2 Un poco ( ) 😐      3 Bastante ( ) 😊      4 Mucho ( ) 😄

3. Actualmente puedo cumplir con entregar productos de calidad a la organización (buenos acabados, poco rechazo).

1 Nada ( ) 😞      2 Un poco ( ) 😐      3 Bastante ( ) 😊      4 Mucho ( ) 😄

4. Puedo planificar las actividades (pedidos, capacitación, producción).

1 Nada ( ) 😞      2 Un poco ( ) 😐      3 Bastante ( ) 😊      4 Mucho ( ) 😄

5. Manejo la gestión administrativa de la organización (hacer costos, trámites, llevar los papeles, etc.).

1 Nada ( ) 😞      2 Un poco ( ) 😐      3 Bastante ( ) 😊      4 Mucho ( ) 😄

6. Puedo llevar la parte económica de la organización (calcular costos, precios de materiales, ganancia, precio de venta).

1 Nada ( ) 😞      2 Un poco ( ) 😐      3 Bastante ( ) 😊      4 Mucho ( ) 😄

7. Me siento más segura ahora para comenzar un negocio. RELACIONAL

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

8. Creo que he mejorado mi capacidad para generar ideas y resolver los problemas.

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

9. He aprendido a adaptarme a los cambios que surgen en el mercado (nuevos materiales, tecnología, internet). CONTEXTUAL

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

#### **Dimensión relacional**

10. Me gusta dar instrucciones a los demás para realizar el trabajo, fijar objetivos y tomar decisiones (asumir responsabilidades).

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

11. Siento que los demás siguen mi ejemplo en el desempeño de ciertas actividades.

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

12. Me gusta liderar los trabajos en equipo

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

13. Ha aumentado mi interés por participar en las actividades de la organización.

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

14. Cada vez más, participo en las decisiones de la organización.

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

#### **Relacional**

15. Con los miembros de mi organización compartimos los mismos valores.

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

16. Tengo confianza en los líderes de la organización.

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄

17. Me relaciono cada vez más, con las personas de mi organización para hacer otras actividades.

1 Nada ( ) 😞    2 Un poco ( ) 😐    3 Bastante ( ) 😊    4 Mucho ( ) 😄



### ANEXO 3.

#### **TECNICA CUALITATIVA: Guion para las entrevistas líderes y expertos relacionados con cada organización**

##### **Preguntas**

1. ¿Cómo ve la evolución de la organización en los últimos 2 años?
2. Fortalezas y debilidades actuales
4. En qué punto considera que están para asumir la su organización y dirigirla solas
5. Cómo considera que sería la forma de organización empresarial viable en este contexto
6. Cómo evalúa su situación a nivel de los tres ámbitos de competencia: técnico, de relaciones Interpersonales y de relación con el contexto
7. Cómo ha sido la evolución de la organización teniendo en cuenta estos tres ámbitos
8. Cómo considera que se encuentran ellas preparadas en tema de sostenibilidad de su organización.
9. Qué características de las señoras, culturales, de carácter, etc. facilitan el éxito de la organización.
10. Qué problemática percibe sobre aspectos de género, sabe si hay alguna influencia del proyecto en aspectos de género, violencia familiar, machismo, etc.
11. Cómo considera que es el liderazgo de ellas, los distintos tipos de liderazgo y cómo influyen en el comportamiento de las señoras

## ANEXO 4.

	<b>CRITERIOS</b>	BPCJ – E – 02
		Versión 00

# CRITERIOS E INDICADORES DEL PROGRAMA BPCJ



## BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO – BPCJ

### 3 OBJETIVO.

El presente documento tiene por objeto identificar los Principios e Indicadores de las Buenas Prácticas de Comercio Justo en el Sector, que permitan a la empresa desarrollar un esquema acorde con lo solicitado por el Reglamento de Uso de la Buenas Prácticas de Comercio Justo de PROMPERU.

### 4 ALCANCE

El presente documento es aplicable a toda empresa que incorpore las Buenas Prácticas de Comercio Justo de PROMPERU a su gestión.

Los criterios e indicadores descritos son de obligatoria comprensión e implementación en el marco del Programa de las Buenas Prácticas de Comercio Justo. Sin embargo, no limita a la empresa a desarrollar otros sistemas de gestión que considere necesarios.

## 5 REFERENCIAS

- Reglamento de Uso de las Buenas Prácticas de Comercio Justo de PROMPERU.
- ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- Criterios de Participación en el Programa de Buenas Prácticas de Comercio Justo.

## 6 DEFINICIONES.

6.1 BPCJ: Buenas Prácticas de Comercio Justo.

6.2 Empresa participante

Organización que solicita la auditoría.

6.3 Comunidad

Lugar donde se desarrolla la empresa, puede considerarse también lugar donde se desarrollan los proveedores de servicios o apoyo a alguna comunidad en general.

6.4 Trabajador

Es una persona que con la edad legal suficiente presta servicios retribuidos. Estos servicios realizan bajo la dirección del empleador.

## 7 DESARROLLO DE LOS CRITERIOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIO JUSTO

Cada empresa determina el mecanismo más eficaz de incorporar en su gestión de trabajo los Criterios que soportan a las Buenas Prácticas de Comercio Justo.

### Criterio 01: Creación de oportunidades para las partes interesadas



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben involucrarse y comprometerse con las partes interesadas (sus trabajadores, proveedores y la comunidad entera) para que pasen de una situación de vulnerabilidad a una de seguridad laboral y social, brindando oportunidades que las partes desarrollen.

### Criterio 02: Transparencia interna y externa



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben garantizar la máxima transparencia en sus transacciones económicas, laborales y comerciales, tanto con respecto a las partes interesadas (trabajadores, socios, proveedores) así como con sus clientes. Para tal efecto, se comprometen con la gestión comercial transparente y facilitan la participación de los trabajadores en sus procesos de decisión internos.

### Criterio 03: Prácticas comerciales



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben comprometerse a establecer relaciones comerciales de largo plazo con sus trabajadores y proveedores, formalizando sus acuerdos comerciales y cumpliendo con ellos.

### Criterio 04: Desarrollo de habilidades



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben comprometerse con el mejoramiento de las capacidades de sus trabajadores y proveedores, a través de la información, formación y capacitación.

### Criterio 05: Promoción del Comercio Justo



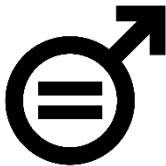
Las empresas que acceden al sistema BPCJ apuestan a la promoción de las buenas prácticas del comercio justo tanto entre sus trabajadores, su entorno comercial, como hacia la comunidad, la sociedad civil y la opinión pública entera.

### Criterio 06: Pago del precio justo



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben comprometerse en establecer un precio para los productos adquiridos de sus proveedores que permita a estos el cubrir sus costos de producción y a la vez obtener una ganancia adecuada. Respecto a sus trabajadores, la remuneración debe definirse de tal forma que pueda garantizar a los mismos la cobertura de sus necesidades básicas; de preferencia mantener relaciones contractuales formalizadas (planilla) al trabajo por destajo.

### Criterio 07: Igualdad de trato



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben garantizar las mismas condiciones laborales a sus trabajadores, la paridad de trabajo y de capacidad, a pesar de las diferencias de género, edad, religión, pertenencia política y étnica. A la vez, las mismas empresas deben brindar a las mujeres el acceso a las mismas oportunidades que los hombres, reconociendo sus específicas y peculiares necesidades.

### Criterio 08: Condiciones laborales



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben promover condiciones laborales seguras en su empresa como en los talleres de sus proveedores, respetando las leyes laborales nacionales e internacionales, concientizando a los trabajadores respecto estas prácticas a adoptar.

### Criterio 09: Trabajo infantil



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben respetar lo establecido en las convenciones de la ONU y las normativas vigentes a nivel local de protección al trabajo infantil, garantizando a los menores el derecho a desarrollarse y conducir una vida plena y sana.

### Criterio 10: Respeto al medio ambiente



Las empresas que acceden al sistema BPCJ deben preferir el uso de tecnologías productivas de bajo impacto ambiental, el uso de materias primas procedentes de fuentes renovables y trabajar para disminuir el impacto de su producción sobre el medio ambiente y la comunidad.