

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



TITULO DE LA TESIS

“Avances y limitaciones en la implementación de políticas de promoción económica en municipalidades rurales de Cusco y Apurímac: El caso de Pomacanchi y San Salvador en Cusco y Santa María de Chicmo y Aymaraes en Apurímac, en el período 2007 – 2010”

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social

AUTORES

Porcel Luna, Binolia

Loaiza Sullcahuamán, Alejandrino

ASESOR

Profesor Carlos Torres Hidalgo

JURADO

Chueca Márquez, María Marcela

Torres Hidalgo, Carlos

Zegarra Quintanilla, Rita Beatriz

LIMA – PERÚ

2016

RESUMEN EJECUTIVO

En el marco del nuevo proceso de descentralización impulsado en el Perú, a partir del año 2001, las municipalidades vienen asumiendo nuevas funciones vinculadas a la promoción del desarrollo económico en sus territorios. Sin embargo, dada la heterogeneidad de municipalidades que existen en el país, su capacidad de promover el desarrollo económico, es diferente según se trate de municipalidades urbanas o rurales. Cabe señalar asimismo, que de las 1,840 municipalidades existentes, casi dos tercios tienen características predominantemente rurales, concentran el mayor porcentaje de la población en situación de pobreza y tienen muchas limitaciones para asumir su rol en la promoción económica de sus territorios, y atender, en aquello que les compete, las demandas de su población.

En el marco de los conceptos desarrollados en las últimas décadas en torno al desarrollo económico local y a partir de las experiencias, de cuatro municipalidades rurales (Pomacanchi y San Salvador en Cusco y Aymaraes y Santa María de Chicmo en Apurímac), el presente estudio analiza los avances y limitaciones en el diseño e implementación de políticas de promoción del desarrollo económico local en un tipo específico de municipalidades, nos referimos a las municipalidades rurales, donde la actividad agropecuaria es aún preponderante en la provisión de ingresos y empleo para la población de esos territorios.

La investigación pone especial énfasis en el tema de las capacidades institucionales de las municipalidades, la participación de los actores en el proceso, y el nivel de eficiencia en la implementación de políticas de promoción del desarrollo económico, para concluir proponiendo “Una ruta para la promoción del desarrollo económico local en municipios rurales”.

INDICE

Resumen ejecutivo

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Introducción

1. Justificación.....	8
2. Objetivos	12
3. Marco teórico referencial	13
4. Diseño de la investigación	26
5. Descripción y análisis de los hallazgos	34
5.1 Descripción (caracterización) de los municipios estudiados	34
5.2 Políticas de promoción económica	51
5.3 Capacidades institucionales y económicas para la implementación de políticas de Promoción Económica Local.....	60
5.4 Participación de los actores en el diseño e implementación de políticas de Promoción Económica Local.....	74
6. Conclusiones	82
7. Lecciones aprendidas	86
8. Propuesta metodológica para la promoción del desarrollo económico local en municipios rurales	89

Bibliografía

Anexos

DEDICATORIA

A la memoria de mis amados padres Albino y Olimpia,
por su amor incondicional y ejemplo de vida.

Binolia Porcel Luna

A mi querida madre Angélica,
por su abnegación y apoyo.

Alejandro Loiza Sulcahuamán

A nuestras amadas hijas Ximena y Alexandra,
como testimonio de que la vida es un constante aprendizaje.

Alejandro y Binolia

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a las autoridades, funcionarios, productores y actores sociales de los municipios de San Salvador, Pomacanchi, Santa María de Chicmo y Aymaraes, quienes nos brindaron valiosa información y mostraron su disposición para compartir sus experiencias; a todos ellos nuestro más sincero reconocimiento.

Nuestro reconocimiento especial a Reynaldo Quispitupa y Guadalupe Holgado de la Municipalidad de San Salvador, a Dante Casapino e Ingrid Arosquipa de la Municipalidad de Pomacanchi y a Wilmer Moscoso quien nos acompañó en el trabajo de campo en Santa María de Chicmo y Aymaraes. Igualmente, nuestro agradecimiento a los docentes de la maestría en Gerencia Social y a nuestros asesores Elizabeth Salcedo y Carlos Torres por sus valiosas orientaciones.

INTRODUCCION

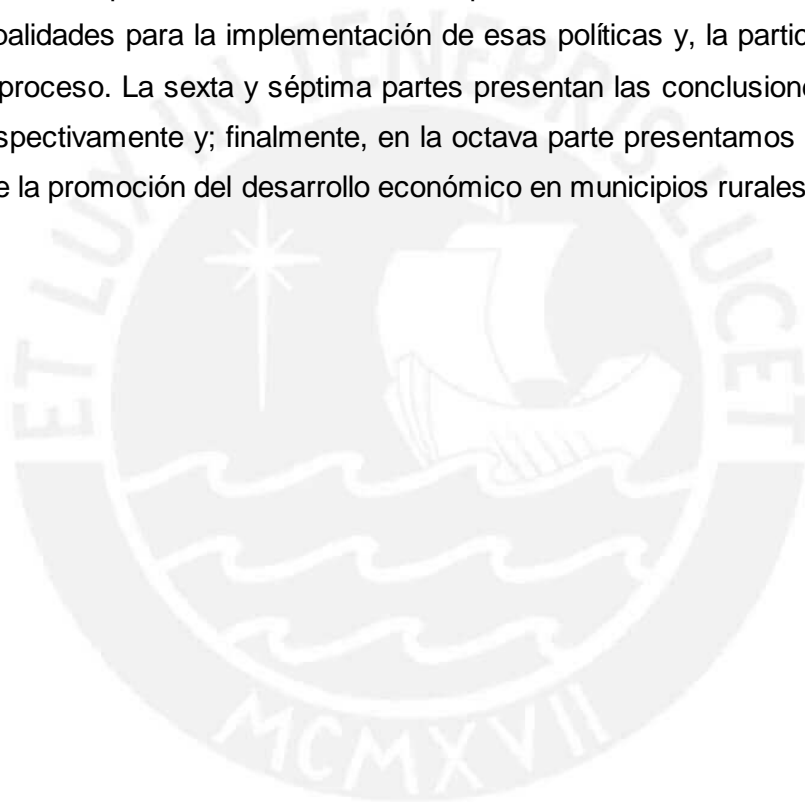
A más de 10 años de iniciado el proceso de descentralización en el Perú, periodo durante el cual el país tuvo un crecimiento económico sostenido, las municipalidades vienen asumiendo, como parte de sus nuevos roles y funciones, un rol importante en la promoción del desarrollo económico de sus territorios. Los avances logrados a la fecha, son bastante heterogéneos; entre los factores diferenciadores está la característica urbana o rural del municipio, y lo que ello implica en relación a la capacidad institucional y recursos humanos y financieros con los que cuentan las municipalidades, así como la dinámica económica y el acceso a mercados, el tejido social y organizativo, la infraestructura, y la capacidad de emprendimiento, entre otros factores, presentes en el territorio.

Los instrumentos de política utilizados por los gobiernos locales son diversos, desde las reformas internas en la estructura organizativa, para pasar de ser instituciones sólo prestadoras de servicios públicos básicos, a ser instancias promotoras del desarrollo, hasta la aplicación de un conjunto de normas orientadas a facilitar el desarrollo de iniciativas privadas en los territorios. Asimismo, las experiencias tienen como soporte la construcción de una nueva institucionalidad sobre la base de la concertación entre los actores públicos y privados involucrados en los procesos de desarrollo económico local.

La presente investigación, pretende, a través de la sistematización de las experiencias de cuatro municipalidades rurales, contribuir a la reflexión acerca de cómo están encarando las tareas del desarrollo económico local las municipalidades y otros actores de los territorios rurales, mediante el análisis de los avances y limitaciones en el diseño e implementación de políticas de promoción para el desarrollo económico local, que permitan identificar elementos para retroalimentar la práctica y profundizar los procesos impulsados.

El documento consta de ocho partes, en la primera se presentan los argumentos que justifican la relevancia de abordar el tema de las políticas de promoción económica en municipios rurales, exponiéndose también las preguntas que guían la investigación; la

segunda parte presenta los objetivos general y específicos de la investigación; en la tercera parte se desarrolla el marco teórico referencial, presentando los enfoques y conceptos que orientan la investigación, las definiciones operacionales, y el marco normativo existente en relación a las políticas de desarrollo económico local; la cuarta parte aborda el diseño metodológico, sustentando la forma de investigación seleccionada, que es de carácter cualitativo, a través de la sistematización, y presentando las variables e indicadores, así como las herramientas utilizadas en el proceso de investigación. En la quinta parte se describen y analizan los hallazgos de la investigación, partiendo de la caracterización de los municipios estudiados, se analizan las políticas de promoción del desarrollo económico puestas en marcha, las capacidades institucionales y económicas de las municipalidades para la implementación de esas políticas y, la participación de los actores en el proceso. La sexta y séptima partes presentan las conclusiones y lecciones aprendidas respectivamente y; finalmente, en la octava parte presentamos una propuesta de abordaje de la promoción del desarrollo económico en municipios rurales.



1. JUSTIFICACIÓN

A partir del año 2001, luego de varios intentos a lo largo de la historia del Perú, se pone en marcha un nuevo proceso de descentralización, entendido como la transferencia del poder de decisión sobre las políticas públicas, en diversos campos, a manos de autoridades y funcionarios de los gobiernos regionales y locales. En el marco de la descentralización, se les asigna a las municipalidades nuevas funciones, vinculadas a la promoción del desarrollo económico en sus ámbitos, las cuales asumen a partir del año 2003, con resultados bastante heterogéneos.

Por su parte, la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, en su artículo 36°, define el rol de los Gobiernos Locales en la promoción del desarrollo económico de su territorio; entre otras funciones le asigna la responsabilidad del diseño de un plan de desarrollo económico concertando con actores públicos y privados; simplificar los procedimientos para la obtención de licencias; realizar el registro de las unidades económicas que operan en su ámbito y facilitar su formalización. Sin embargo, muchas municipalidades, fundamentalmente rurales, se enfrentan con una serie de limitaciones para cumplir de manera eficiente con este rol, si bien en general realizan acciones de apoyo a la producción, muchas de ellas no logran promover el desarrollo económico territorial, entendido como el conjunto de políticas y acciones orientadas a generar las condiciones para el desarrollo de actividades económicas competitivas por parte de los actores económicos privados.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta, la heterogeneidad de municipalidades que existen en el país, y por tanto su capacidad de promover el desarrollo económico, según se trate de municipalidades urbanas o rurales, las características de sus territorios, sus potencialidades, la infraestructura con la que cuentan, su acceso a mercados, los recursos financieros de los que disponen, su cultura, el capital social, entre otros. Cabe señalar asimismo, que de las 1840 municipalidades que existen en el país, casi 2 tercios tienen una característica predominantemente rural, lo que hace relevante profundizar el estudio en este tipo de municipalidades. Entonces, las políticas de promoción deben estar enraizadas en las especificidades de las regiones y en sus diferencias.

Una de las demandas prioritarias de la población de las zonas rurales, donde se concentra el mayor porcentaje de la población en situación de pobreza, está vinculada a

la necesidad de generación de oportunidades de empleo y de ingresos. Esta demanda se dirige fundamentalmente a la instancia del Estado más cercana a ellos, que vienen a ser las municipalidades, sin embargo la mayoría de ellas tienen muchas limitaciones para asumir su rol en la promoción económica de sus territorios, y atender, en aquello que les compete las demandas de su población, en algunos casos no existe un área específica para asumir la función.

Entonces, la preocupación que motiva la investigación es que en las municipalidades, particularmente rurales, si bien hay algunos avances, se evidencian aún muchas limitaciones para la implementación de políticas públicas orientadas a promover el desarrollo económico, muy a pesar de que existe un marco normativo que orienta y exige su cumplimiento y que en muchos casos se cuentan con mayores recursos financieros, provenientes del canon minero y/o gasífero.

En este marco, la presente investigación se propone analizar de cerca los avances y limitaciones, en la implementación de políticas de promoción económica, en el período 2007-2010, que corresponde al período de la última gestión municipal, en relación a cuatro municipalidades rurales: dos de las municipalidades están ubicadas en Cusco (Pomacanchi y San Salvador), y las otras dos están ubicadas en Apurímac (Santa María de Chicmo y Aymaraes), y sus poblaciones fluctúan entre 5,492 y 32,786 habitantes. Se trata de municipalidades distritales, con excepción de la municipalidad de Aymaraes, que a pesar de ser una municipalidad provincial tiene una población similar a las otras en estudio.

En todos los casos se han implementado algunas políticas y acciones orientadas a dinamizar la economía de sus territorios, tales como: Ajustes estructurales para la creación del área responsable; asignación de recursos personales y financieros; conformación de instancias de concertación público-privada de los sectores más competitivos; formulación de Planes de Desarrollo Económico y Agendas Concertadas; conformación de mancomunidades en torno a ejes económicos; promoción de espacios de comercialización, entre otros, con profundidad y avances diferenciados. En algunos casos estas acciones están desarticuladas y no se enmarcan en una política explícita de promoción del desarrollo económico.

Con la investigación pretendemos contribuir a un mayor conocimiento, acerca de los factores que facilitan o limitan la implementación de políticas de promoción económica, por parte de municipalidades rurales, focalizando nuestro análisis en las experiencias de cuatro municipalidades rurales, interesa saber: ¿Cómo se articulan las demandas de los productores y microempresarios con las políticas de la municipalidad? ¿Qué factores explican los avances y cuáles las limitaciones en la promoción económica? ¿Por qué, a pesar de que cuentan con mayores recursos económicos, por transferencias del FONCOMUN y recursos provenientes del canon gasífero y minero, no logran generar las condiciones para dinamizar sus economías?

Otro eje de interés es el vinculado a las capacidades institucionales de las municipalidades rurales para el diseño e implementación de políticas de promoción económica, a este nivel, y al margen del tema de la asignación de recursos para la implementación de políticas PEL, mencionado en el párrafo anterior, existen un conjunto de limitaciones vinculadas a la organización de la municipalidad y la existencia y ubicación de un área PEL, a los recursos humanos asignados para la función y la capacidad de coordinación interna y externa de las municipalidades. El análisis de estos temas permitirá tener una evaluación de la situación actual y proponer alternativas de mejora a nivel de la organización interna de las municipalidades objeto de estudio.

Otro aspecto que requiere ser estudiado a profundidad es el nivel de participación de los actores en el proceso de diseño e implementación de políticas PEL. Interesa conocer qué actores participan y con qué roles en el diseño e implementación de políticas de promoción, pero también nos interesa conocer cuáles son las percepciones y expectativas de los diferentes actores, fundamentalmente de los microempresarios y productores organizados, ¿qué esperan de la municipalidad?, ¿Cómo construyen y canalizan sus demandas? Las expectativas y percepciones de los actores serán canalizadas a las autoridades y funcionarios responsables de las oficinas PEL, brindando alternativas para la atención de sus demandas.

Los temas mencionados, sumados a la escasa institucionalización de los municipios rurales presentan un contexto que dificulta la tarea de diseño e implementación de políticas públicas en materia de promoción económica. En ese contexto, creemos que el análisis de las políticas de promoción económica implementadas por las municipalidades del ámbito de estudio, así como los proyectos y actividades vinculadas al desarrollo

económico que se pusieron en marcha en los últimos 4 años, nos permitirá identificar factores de éxito y limitantes en la implementación de políticas PEL por parte de municipalidades rurales, para de ese modo aportar con alternativas para mejorar la eficiencia de las políticas.

El aporte de la investigación al campo del conocimiento en gerencia social, se ubica fundamentalmente en el campo de la implementación institucional de las políticas, puesto que analizaremos a las municipalidades rurales en tanto instancias que lideran (o deben liderar) el proceso de diseño e implementación de políticas de promoción económica local, en concertación con los actores económicos del territorio y de manera articulada con los otros niveles de gobierno.

La mejora de la eficiencia en la implementación de las políticas de promoción económica debe contribuir entre otros a los siguientes aspectos: la transformación del sistema económico – productivo local, la dinamización de las actividades económicas, la mejora en el empleo y los ingresos de las familias, la capitalización del territorio, lo que redundará finalmente en la mejora de los índices de desarrollo humano de las poblaciones de los ámbitos de estudio.

Planteamos entonces como pregunta general de la investigación, la siguiente: ¿Cuáles son los avances y limitaciones en la implementación de políticas de promoción económica, en las municipalidades rurales de Pomacanchi y San Salvador en Cusco y Santa María de Chicmo y Aymaraes en Apurímac, en el periodo 2007-2010?

Y, como preguntas específicas tenemos las siguientes:

1. ¿Qué políticas de promoción económica se implementaron en el ámbito de estudio y cuáles lograron avances significativos?
2. ¿Las municipalidades rurales cuentan con capacidades institucionales para diseñar e implementar políticas de promoción económica? El término “capacidades institucionales” involucra tanto capacidades técnicas como organizativas de las municipalidades, fundamentalmente de las Oficinas de Desarrollo Económico. ¿Qué limitaciones existen a nivel de la estructura organizativa? ¿Cuál es el nivel de expertise (capacitación y experiencia) que tienen los funcionarios encargados de las Oficinas de Desarrollo Económico?

3. ¿Las municipalidades rurales cuentan con recursos económicos para implementar políticas de promoción económica? Interesa conocer por un lado la disponibilidad de recursos, a través del análisis de la evolución de los recursos por toda fuente en el período de estudio, y por otro lado la distribución de los recursos, a fin de evaluar la importancia relativa que le otorgan las municipalidades estudiadas a las políticas y acciones orientadas a la promoción económica.
4. ¿Qué actores participan y con qué roles en la implementación de políticas de promoción económica? Entre los actores identificamos a la propia Municipalidad, a través de sus autoridades y los funcionarios del área/oficina de Desarrollo Económico y áreas relacionadas; las organizaciones de productores y microempresarios de la zona; instituciones públicas y privadas que realizan acciones de promoción y/o apoyo a la producción; instancias de concertación público-privada para el desarrollo económico, entre otros y nos interesa analizar cómo participa cada uno de ellos, ¿qué rol asumen?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Identificar y analizar los principales avances y limitaciones en la implementación de políticas de promoción económica, de las municipalidades de San Salvador y Pomacanchi en Cusco y Santa María de Chicmo y Aymaraes en Apurímac, en el período 2007-2010, y sobre esa base extraer lecciones aprendidas que permitan proponer alternativas para mejorar la eficiencia de las políticas de promoción económica a nivel de municipalidades rurales.

Objetivos Específicos

1. Identificar y analizar las políticas de promoción económica implementadas por las municipalidades del ámbito de estudio, tomando en cuenta los objetivos propuestos, sus estrategias, el sustento político y técnico, entre otros criterios.
2. Evaluar las capacidades institucionales y económicas de las municipalidades para el diseño e implementación de políticas de promoción económica.

3. Analizar el nivel de participación y expectativas de los diferentes actores en la implementación de políticas de promoción económica.
4. Formular una propuesta con alternativas para mejorar la eficiencia de las políticas de promoción económica a nivel de municipalidades rurales.

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Presentación de Enfoques y Conceptos

Desarrollo Económico Local/Territorial

Uno de los enfoques claves que servirán de marco a la investigación está vinculado al Desarrollo Económico Local, que en su conceptualización más actual involucra como un elemento fundamental al territorio, por lo que existe un cierto consenso entre quienes han trabajado de manera más profunda alrededor de estos conceptos de asumirlos como sinónimos.

Uno de los estudiosos que más se ha ocupado del tema es Francisco Albuquerque, que define al Desarrollo Económico Local, como:

Un proceso de transformación de la economía y la sociedad de un determinado territorio orientado a superar las dificultades y exigencias de cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica, así como de mayor valorización de la sostenibilidad ambiental, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población de ese territorio. (Albuquerque 2005)

Por su parte Antonio Vázquez Barquero (1988), señala que el desarrollo económico local se constituye en un proceso de crecimiento y cambio estructural que concierne a una comunidad territorialmente definida, y que se traduce en una mejora del nivel de vida de su población, lo que implica el aprovechamiento del conjunto de recursos humanos, naturales e institucionales de un determinado territorio.

El modelo propuesto (Vázquez Barquero 1988) presenta las siguientes características: El territorio es un agente de transformación social y no simplemente un soporte físico del desarrollo: “del espacio funcional al espacio activo”; El desarrollo potencial de una zona depende de sus propios recursos; Ofrece una perspectiva, además de territorial (y no funcional), microeconómica (y no macroeconómica) y de producto (no sectorial);

Se muestra relevante el protagonismo y actuación de las administraciones públicas, sobre todo de la local, pero también de la regional y central; Es necesaria la actuación conjunta de los gestores públicos y los agentes privados a través de una «interacción colectiva».

Una definición que ubica algunos elementos adicionales tales como la participación de los actores, es la de Rodríguez-Pose:

El desarrollo económico local puede definirse, como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo digno y estimular la actividad económica. (Rodríguez-Pose, citado por Albuquerque y Dini 2008, Módulo 7:18)

Es decir, en las definiciones anteriores, se señala en primer lugar que el desarrollo económico local se tangibiliza en un determinado territorio y se relevan básicamente tres dimensiones vinculadas al desarrollo económico local: i) la dimensión económica, que incluye el acceso y uso de los recursos locales por parte de los productores y empresarios locales, para mejorar su productividad y articularse de manera competitiva al mercado; ii) la dimensión social y cultural, que toma en cuenta el capital social existente en el territorio y las redes establecidas en apoyo al DEL; y, iii) la dimensión político-administrativa, que tiene que ver con las políticas que puedan adoptar los gobiernos regionales y locales para generar un entorno favorable al fomento del desarrollo económico local, resaltando el rol de liderazgo de los actores públicos y la concertación público-privada.

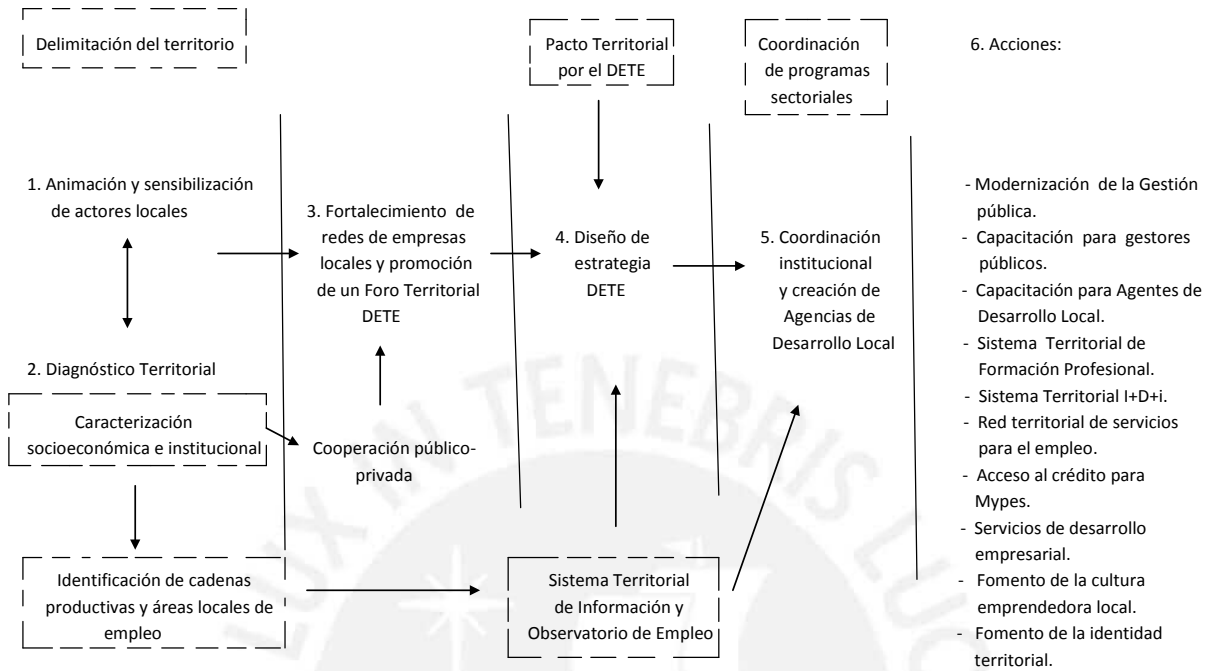
A nivel de la aplicación del enfoque de desarrollo territorial, en las estrategias impulsadas a nivel de los municipios, el mismo Albuquerque señala lo siguiente:

Las estrategias de desarrollo económico territorial se construyen a partir de las circunstancias específicas de cada ámbito local, su medio físico, sus recursos humanos, materiales, medioambientales, técnicos y financieros, teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de la gente, así como sus organizaciones, instituciones y cultura, e indagando sus potencialidades locales y las oportunidades derivadas del dinamismo externo existente. (Albuquerque 2008, Módulo 8:9)

El documento propone un conjunto de fases de un proceso de Desarrollo Económico Territorial y Empleo (ver Esquema N° 3.1).

Esquema N° 3.1

Procesos de desarrollo económico local



Fuente: Tomado de Albuquerque (2008, Modulo 8:11).

Las fases propuestas en el esquema nos servirán para contrastarlas con el proceso de construcción e implementación de las políticas de promoción económica implementadas por las cuatro municipalidades seleccionadas en los ámbitos de Cusco y Apurímac.

Descentralización y Desarrollo Económico Territorial

Consideramos también relevante, la relación entre la descentralización y el desarrollo económico territorial, fundamentalmente porque la investigación se focaliza en un nivel subnacional de gobierno, que corresponde a las municipalidades. A ese nivel, la evidencia muestra que, tal como ocurrió en Perú a partir del 2001, los procesos de descentralización que se pusieron en marcha en muchos países de América Latina, contribuyeron a renovar el interés por el desarrollo económico local, al transferirles esa función a los gobiernos subnacionales. Sin embargo, se requiere que la descentralización, más allá de la mera transferencia de funciones, apoye a generar

las condiciones para una mayor interacción público privada, y de los agentes privados entre ellos al interior y fuera del territorio para el desarrollo de actividades productivas dinamizadoras de la economía y generadoras de riqueza. Al respecto Albuquerque y Dini, señalan lo siguiente:

La descentralización del Estado necesita incluir contenidos sustantivos en términos de desarrollo económico, a fin de garantizar en ellos la horizontalidad, selectividad, territorialidad y capacidad de concertación estratégica entre los diferentes actores socioeconómicos locales. Igualmente, los procesos de desarrollo económico territorial necesitan del avance efectivo de la descentralización para poder fortalecerse, ampliando su institucionalidad, legitimidad y alcance. (Albuquerque y Dini 2008, Volumen 3: 14-15)

Asimismo se hace referencia a que la lógica de las políticas no debe ser vertical, desde el nivel central del Estado sino que deben tener un carácter horizontal y territorial, orientándose a crear oportunidades y entornos favorables a los emprendimientos innovadores en cada territorio, buscando acuerdos entre los diferentes actores del territorio para el desarrollo económico local. La definición de políticas de promoción económica, requiere de una institucionalidad mucho más cercana a sus problemas, potencialidades y especificidad.

Concordamos con la visión descentralizada y añadimos el principio de subsidiariedad por el cual las políticas, en este caso, de promoción del desarrollo económico territorial deben ser diseñadas e implementadas por la instancia más cercana a la población, pero para ello requiere contar con gobiernos subnacionales con capacidades de jugar un rol promotor del desarrollo económico, lo que implica también una mayor transferencia de recursos del nivel central a los gobiernos locales, pero sobretodo que se avance también en la descentralización fiscal.

Desarrollo Territorial Rural

Considerando que la investigación se focaliza en experiencias de municipalidades rurales, nos interesa referirnos al concepto de Desarrollo Territorial rural, teniendo en cuenta además que, en estos espacios, fundamentalmente a nivel distrital, la Municipalidad es la instancia del estado más cercana a los ciudadanos, que tiene que implementar una forma particular de hacer gestión pública para cumplir con su rol de promotor del desarrollo territorial y responder a las demandas de la población que son múltiples.

En relación al desarrollo territorial rural, Berdegué y Schejtman (2004), lo definen como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado cuyo fin es reducir la pobreza rural. En ese marco se define a la transformación productiva, como un proceso de innovación que tiene el propósito de articular, de manera competitiva y sostenible, a la economía del territorio con mercados dinámicos, lo que supone que se den cambios a nivel de la producción y de la calidad al interior del territorio. Por su parte el desarrollo institucional tiene como objetivo estimular la concertación de los actores locales entre sí y entre estos y los actores externos relevantes, así como modificar las reglas formales e informales que faciliten la inclusión de los pobres en los procesos de transformación productiva.

Berdegué y Schejman (2004), proponen algunos criterios para operativizar este enfoque: La transformación productiva y el desarrollo institucional se deben trabajar de manera simultánea para lograr sostenibilidad en los resultados; Es necesario trabajar con un concepto ampliado de lo rural, para ello se deben considerar los espacios urbanos con los que se relacionan, evitando identificar lo rural únicamente con lo agrícola; Se deben considerar un conjunto de alternativas para el desarrollo del territorio, además de las opciones agrícolas, es necesario evaluar las posibilidades de desarrollo de la artesanía, turismo, transformación, comercio, entre otros, teniendo en cuenta la relación con mercados dinámicos.

Asimismo, mencionan que otros aspectos a considerar son: La identidad del territorio, que se construye socialmente y está determinado por su historia, su modo de producir, su paisaje, sus características ecológicas; La diversidad de actores presentes en el territorio, los mismos que deben ser convocados en un proceso de desarrollo territorial rural; También es necesario tener en cuenta la heterogeneidad de los territorios, considerando que cada espacio tiene sus propias particularidades y por lo tanto sus propios desafíos, por ello los programas nacionales deben tener en cuenta estas diferencias; Finalmente, se requiere de una compleja arquitectura institucional, que facilite la construcción de un proyecto de desarrollo concertado, la fijación de propósitos colectivos y que permita que funcionen las reglas formales y no formales.

A efectos de nuestra investigación los enfoques y conceptos desarrollados líneas arriba, nos servirán como marco de referencia, para el análisis de las políticas de promoción del desarrollo económico y utilizaremos como sinónimos los términos de “desarrollo económico local” y “desarrollo económico territorial”.

3.2 Estado del arte

En este punto, analizaremos la información y conocimientos existentes respecto a la implementación de políticas de promoción del desarrollo económico local, por parte de las municipalidades, teniendo en cuenta que el abordaje de estos aspectos se puede hacer desde distintas entradas dependiendo de la realidad específica estudiada o de los enfoques que se utilizan.

La literatura revisada da cuenta de experiencias llevadas a cabo en la dimensión institucional, tales como la modernización y capacitación de las instancias municipales para el cumplimiento no solo de su rol sino para el diseño e implementación de las políticas públicas en materia de desarrollo económico local, el reconocimiento de los actores económicos privados como motor del desarrollo, la necesaria complementariedad de las inversiones públicas y privadas, la asociatividad empresarial como mecanismo para ganar competitividad, la concertación y la planificación local para avizorar el desarrollo local, el aprovechamiento de las ventajas competitivas de los espacios locales, entre otros.

Algunos Programas/Proyectos de desarrollo han incorporado el enfoque de desarrollo económico a sus intervenciones territoriales, tal es el caso del Proyecto Corredor Puno-Cusco en la sierra sur del Perú. Una de las acciones impulsadas por este proyecto es la asignación de recursos públicos, desde los gobiernos locales, para la promoción de actividades privadas, a través de concursos. Esta es una política cuya vigencia post proyecto analizaremos en el caso de las municipalidades de la región de Cusco.

Sin embargo, existen también experiencias donde las municipalidades han equivocado su rol o papel en el desarrollo económico territorial, asumiendo ellos el papel de productores de bienes y servicios e ingresando en una competencia desleal con las empresas privadas, o la creciente conflictividad institucional en algunos espacios por la falta de definición de roles y superposición de acciones que no

abonan en el desarrollo del territorio (Huapaya 2004). También analizaremos cuál es el rol que se ve reflejado en las políticas de promoción económica implementadas por las municipalidades estudiadas.

Las experiencias de implementación de políticas públicas orientadas a promover las economías locales en el Perú, son mayoritariamente urbanas, sin embargo, también existen esfuerzos realizados por las municipalidades rurales, donde se percibe una mayor intencionalidad de construir las políticas de manera concertada entre gobiernos locales y actores económicos, ejemplos de ello se muestran en el libro *“Municipio Emprendedor, Territorio Emprendedor. Diez lecciones para avanzar en el Desarrollo Económico Territorial”* (Pérez 2008). El documento analiza políticas y estrategias de promoción económica implementadas por algunas municipalidades rurales y ciudades intermedias. Una de las municipalidades del ámbito de estudio (San Salvador), es considerado como uno de los ejemplos del mencionado libro, por lo que le prestaremos especial atención, a la revisión de ese caso.

En la literatura revisada, los factores limitantes para el despliegue de políticas de promoción económica local están más referidos a la falta de una visión integral de desarrollo que articule lo global con lo local en materia de promoción económica, pues los espacios locales no están desvinculados de un entorno regional, nacional e internacional, principalmente en lo referente al aprovechamiento de oportunidades que este entorno ofrece. Entender el espacio local como una plataforma de competitividad (soporte físico, normatividad promotora, calificación de recursos humanos, servicios empresariales, institucionalidad), permitirá implementar políticas más precisas y específicas que dinamicen el territorio. (Rojas 2003). El nivel de articulación regional – local, se analizará a la luz de las políticas implementadas.

La falta de innovación tecnológica para dinamizar el territorio y por ende buscar la competitividad es otro factor limitante al que se refiere la literatura especializada. La falta de reconocimiento y potenciación de los factores intangibles como el capital social limitan igualmente la concertación y la cooperación público-privada. Del mismo modo, en el caso de las municipalidades rurales se mencionan como factores limitantes, los escasos recursos económicos y capacidades técnicas de los cuales disponen. En relación a este tema, el CIEPD MINKA presenta algunas experiencias exitosas sobre estrategias e instrumentos de articulación empresarial, (CIEPD MINKA 2008:101). El análisis se centra en el papel de las redes empresariales, y las

demandas de estas organizaciones a las municipalidades; a través del análisis de estas demandas es posible identificar algunas de las limitaciones que tienen los gobiernos locales para la implementación de políticas públicas orientadas a fortalecer las acciones emprendidas por los actores económicos privados.

Algunos estudios analizan el rol de la municipalidad en el Desarrollo Económico Local, a partir de los procesos de planificación del desarrollo económico, mencionando las capacidades que se requieren en la municipalidad y fundamentalmente en los responsables de las áreas de desarrollo económico al interior de las mismas, también se hace referencia al cambio organizacional que requieren realizar las municipalidades para asumir de manera eficiente el nuevo reto del DEL y los espacios de coordinación que se requieren al interior de las municipalidades. (Escuela mayor de gestión municipal y Escuela de gobernabilidad Centro Guamán Poma de Ayala 2007, Modulo 4:25)

El Proyecto PADER de Bolivia, establece una diferencia entre los municipios que realizan acciones de apoyo a la producción de aquellos que hacen promoción económica. Los primeros:

Tienen la finalidad de mejorar las condiciones generales y objetivas de producción, mediante la realización de obras de riego, construcción de caminos, construcción de terrazas, etc. Los beneficiarios son todos los productores localizados en la zona donde se efectúa la obra; los productores se benefician aún sin estar de acuerdo con ellas, en este sentido, la intervención pública es indiscriminada, es para todos. El protagonista es una dependencia pública. (PADER, citado por Pérez 2008:33)

En estas iniciativas se privilegia la obra y no a los agentes económicos que son los agentes de cambio. En cambio quienes implementan políticas de promoción económica:

Buscan facilitar y posibilitar inversiones privadas productivas provenientes de actores económicos, individuales o asociados; en este sentido, la promoción económica es selectiva, está dirigida a los que “invierten”. En este caso no se pone énfasis en la obra, sino en el servicio dirigido a potenciar las unidades productivas y a promover la innovación técnica y organizativa en base a las inversiones de los mismos actores privados, a eso se añaden recursos públicos o donaciones. La acción de promoción económica se efectúa a partir de la decisión de los actores privados, quienes buscan aprovechar las oportunidades de mercado. (PADER, citado por Pérez 2008:34)

Otros proyectos como el programa APODER de Perú, en relación a la promoción del desarrollo económico territorial, se plantearon como objetivo fomentar que los gobiernos regionales y locales implementen, en forma articulada, políticas de

desarrollo económico concertadas con los actores económicos del territorio. Su grupo meta de trabajo fueron algunos gobiernos locales rurales en la sierra del Perú.

Los principales elementos de la estrategia del programa APODER fueron: Fomento del rol del gobierno local en el desarrollo económico territorial; Reforma de la estructura municipal para incorporar la función de promoción económica; Fortalecimiento de capacidades de autoridades locales y líderes de los actores económicos para la gestión de políticas públicas; Apoyo en el diseño de instrumentos de política, tales como planes de desarrollo, concurso de emprendedores, ferias, fortalecimiento de cadenas productivas, entre otros; Promoción de espacios de concertación público – privado; Articulación horizontal, a través de mancomunidades municipales; Articulación vertical, a través del desarrollo de proyectos, con participación de municipalidades provinciales, gobiernos regionales y algunos programas nacionales.

3.3 Marco Normativo

El marco normativo existente en relación a las políticas de promoción económica en las municipalidades rurales es relativamente reciente; así tenemos que la Constitución Política del Perú, en su artículo 195, se refiere a la promoción del desarrollo económico local de los municipios en armonía con los planes de desarrollo nacional y regional. La Ley Orgánica de Municipalidades (LEY N° 27972, 2003), en los artículos I y VI del Título Preliminar y artículos 36 y 86, define las funciones específicas de las municipalidades y perfila elementos para el aprovechamiento de las ventajas comparativas de los corredores productivos, ecoturísticos y de biodiversidad. Así mismo, enfatiza en el desarrollo empresarial a través de las PYMES, buscando su productividad y competitividad y encarga a los municipios rurales concertar con las comunidades campesinas y articular las zonas rurales con las urbanas.

Por su parte La Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783, 2002), establece objetivos económicos relativos a la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, en base a su vocación y especialización productiva; y hace referencia a la disposición de la infraestructura económica y social necesaria

para promover la inversión, la redistribución equitativa de los recursos del Estado y potenciar los mecanismos de financiamiento local.

Entre las leyes directamente relacionadas con la promoción de la economía en los territorios tenemos: La ley de Promoción de inversiones descentralizadas (2003), que creó las agencias de fomento de inversión privada AFIP en las regiones, las mismas que no funcionan en la práctica. El año 2006 se creó el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), que es un fondo concursable para promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva. El año 2007, se promulgaron la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y la Ley de Silencio Administrativo, ambas con el propósito de simplificar los trámites exigidos en el Estado para el funcionamiento de los negocios.

También se dieron leyes que fomentan el asociativismo entre municipalidades y con el sector privado, en torno a propuestas de desarrollo económico local: El año 2007, se dio la Ley de Mancomunidades Municipales, la misma que tuvo problemas, debido que inicialmente se definió como una organización de carácter civil, por lo cual era casi imposible asignarle fondos públicos; El año 2008 se dio la Ley Marco de las Asociaciones Público Privadas, que permite la inversión pública regional y local con participación del sector privado; El 2009 se reglamentó la Ley para el funcionamiento del PROCOMPITE, un mecanismo estatal que permite aplicar fondos públicos a iniciativas empresariales operativas, a través de concursos implementados por los gobiernos sub-nacionales. Este mismo año, se da la Ley de Promoción para el desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas.

Como puede evidenciarse hay una abundancia de normas, sin embargo no todas cuentan con la reglamentación para su aplicación, y por otro lado no se clarifica aún cuáles son las competencias exclusivas y cuáles las competencias compartidas entre los tres niveles de gobierno.

3.4 Definiciones Operacionales

Sobre las políticas de promoción del desarrollo económico territorial:

Según Bartik (2003)¹, la política de desarrollo económico del gobierno local se define como una serie de actividades especiales realizadas por el gobierno local para fomentar el desarrollo económico. Los denominados “programas de desarrollo económico” incluyen acciones vinculadas al otorgamiento de incentivos y asistencia técnica, así como iniciativas estratégicas orientadas a modificar políticas fiscales, de gastos y de regulación orientadas a fomentar el desarrollo económico local.

En relación a esta definición podemos mencionar que no algunos de los aspectos mencionados no son aplicables por parte de las municipalidades rurales, puesto que, entre otras cosas, no tienen posibilidades de contribuir con iniciativas estratégicas orientadas a modificar las políticas fiscales.

Según Albuquerque y Dini (2008), las políticas públicas locales deben concentrarse en fomentar las diferentes iniciativas de desarrollo económico local y empleo; eliminar los obstáculos y facilitar los instrumentos de apoyo apropiado; descentralizar la información, los conocimientos y las decisiones; incentivar la elaboración de planes de desarrollo y de empleo por las propias entidades locales, e incorporarlos en las estrategias regionales, entre otros. Si bien estamos de acuerdo con los elementos mencionados en esta definición, hace falta relevar algunos elementos como la participación de los diferentes actores en la formulación de las políticas, las mismas que si son consideradas en la siguiente definición propuesta por ASOCAM.

Las políticas públicas para la promoción del desarrollo económico territorial, son el conjunto de acciones de corto, mediano y largo plazo que impulsa el gobierno local, en concertación y negociación con los diferentes actores con el fin de desarrollar sistemas productivos competitivos, generar empleo, ingresos y una economía equitativa en su zona de influencia. Son parte importante de estas políticas, la promoción de las inversiones, el fomento de las innovaciones productivas, el fortalecimiento del tejido institucional, la movilización de los recursos endógenos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno (ASOCAM 2008).

¹ Citado por Tello (2010: 59)

Por su parte la CEPAL, a través de diversos estudios, sostiene que las políticas de desarrollo económico local, están centradas en: i) La estrategia de desarrollo local; donde el gobierno local o regional deben promover la construcción de los planes, programas y proyectos para el DEL, que consideren acciones para mejorar la productividad y la competitividad; ii) Acciones para el desarrollo local, por ejemplo infraestructura de apoyo a la producción, desarrollo de capacidades, innovaciones, entre otros; iii) Organización para el desarrollo local, que implica fortalecimiento del rol de los gobiernos locales, de la organización de los productores y constituir instancias de concertación público-privada; iv) Identificación de sectores estratégicos, para intervenir prioritariamente en los sectores con mayor potencial y a partir de ellos irradiar el trabajo; v) Fortalecimiento de la descentralización, con mayor autonomía de los niveles subnacionales y la articulación intergubernamental en torno a las políticas de desarrollo.

Para el presente estudio, y tomando de referencia fundamentalmente las definiciones de ASOCAM y la CEPAL, utilizaremos la siguiente definición: Las políticas de promoción del desarrollo económico local son las acciones (programas y proyectos) impulsadas por los gobiernos locales, en concertación y negociación con los diferentes actores de su territorio, con el fin de dinamizar la economía, promoviendo el empleo y el mejoramiento de ingresos de la población. Son parte importante de estas políticas, la definición clara de los roles del sector público (fundamentalmente el gobierno local), del sector privado y de los productores organizados; fortalecimiento del tejido organizacional para el DEL; la promoción de inversiones a través de programas y proyectos focalizados en los subsectores económicos con potencial competitivo; el impulso de planes y agendas concertadas, entre otros.

Sobre la Promoción del Desarrollo Económico Local

El Programa PADER², hace énfasis en diferenciar lo que denomina “acciones de apoyo a la producción” de la “promoción económica”, mencionando que la promoción del desarrollo económico, busca facilitar y posibilitar inversiones privadas productivas provenientes de actores económicos, individuales o asociados; en este sentido, la promoción económica es selectiva, está dirigida a los que invierten. La promoción

² Citado por Pérez (2008).

económica no pone énfasis en la obra, sino en el servicio dirigido a potenciar las unidades productivas y a promover la innovación técnica y organizativa en base a las inversiones de los mismos actores privados, a eso se añaden recursos públicos o donaciones. La acción de promoción económica se efectúa a partir de la decisión de los actores privados, quienes buscan aprovechar las oportunidades de mercado.

En esta definición se menciona que la acción de promoción económica se efectúa en respuesta a la demanda de los actores privados, pero no hace referencia a quien es el actor que impulsa las acciones de promoción.

Por su parte, Mora (2009), define a la promoción del desarrollo económico, como un proceso estratégico, basado en la participación pública y privada, dentro de un territorio (localidad, municipio, mancomunidad), que busca dinamizar su actividad (a nivel de la localidad, municipio o mancomunidad), mediante la ejecución de una política específica en el que el gobierno local actúa como facilitador y promotor, buscando impactar en el nivel de vida de la población local, a través de la generación de empleo e incremento de los ingresos.

Para el presente estudio, asumiremos la definición propuesta por Mora, pero incorporando algunos elementos de la definición de PADER, fundamentalmente el que se refiere al rol de los actores privados que impulsa una acción de las municipalidades para asumir las nuevas funciones de fomento del desarrollo económico y la generación de empleo. En ese contexto las autoridades locales son agentes importantes en los procesos de desarrollo económico territorial, impulsando en sus territorios la movilización y concertación de actores para la puesta en marcha de iniciativas de desarrollo económico.

Sobre el fortalecimiento institucional para el DEL

Con este término nos referimos a las innovaciones y/o cambios generados en las municipalidades tanto a nivel organizativo como a nivel de instrumentos de gestión, orientados a promover el desarrollo económico. Ello requiere por un lado el mejoramiento de las capacidades de la Municipalidad para el DEL, que involucra a todo aquello que influya en el desempeño de la organización, ya sean los recursos materiales (equipos, infraestructura), los procedimientos, la estructura, los estilos de gerencia y liderazgo, los recursos humanos con los que cuenta, entre otros

(Matachi,2006). Por otro lado se requiere contar con funcionarios con capacidades para la promoción económica, estos vienen a ser los funcionarios que conocen y manejan conceptos, metodologías e instrumentos para impulsar la promoción económica desde las municipalidades y tienen una actitud para promover cambios e innovaciones.

Sobre las Instancias de concertación público-privado y la participación de los actores

En el marco del presente estudio, las instancias de concertación público-privada son instancias conformadas por representantes de la municipalidad, representantes de otras instituciones públicas presentes en el territorio, sean estas de nivel regional o nacional, y representantes de ONGs, instancias de cooperación, empresarios y representantes de organizaciones de productores, que definen de manera concertada una agenda para algún subsector económico. Mientras tanto, la participación de los actores en la implementación de políticas DEL, se refiere a la participación de los actores públicos y privados en instancias y espacios de discusión de propuestas y toma de decisiones en torno al diseño, implementación y evaluación de las políticas de promoción económica.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Forma de investigación

La forma de la investigación que hemos seleccionado, es propiamente una sistematización, entendida como un proceso participativo realizado fundamentalmente por los actores directos de la experiencia, con el apoyo de un equipo o persona que facilite y conduzca las diferentes fases del proceso.

Mercedes Barnechea y María de la Luz Morgan (2007) en su trabajo “El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias”, conciben la sistematización, como la reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia, mediante la cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo. Ello

permite obtener conocimientos consistentes y sustentados, comunicarlos, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica” (2007:12). Proponen asimismo cuatro momentos en el proceso de sistematización: diseño del plan, reconstrucción de la experiencia, análisis e interpretación del proceso y comunicación de los resultados.

Igualmente, Teresa Tovar (2011) propone una ruta en cinco tiempos: El punto de partida referido al registro de la experiencia, las preguntas iniciales que están vinculadas al objetivo, el objeto y el eje de sistematización, la recuperación del proceso vivido, la reflexión de fondo y los puntos de llegada referidos a la formulación de conclusiones y la comunicación de los aprendizajes.

Ambas definiciones fijan su atención en el análisis e interpretación del proceso o lo que Tovar (Tovar 2011) denomina la reflexión de fondo y la comunicación de resultados, que sin duda son los dos procesos más relevantes y que permiten que la sistematización tenga sentido; es decir, comprender el proceso y comunicarlo para que sirva de experiencia y abone a la producción de conocimientos. Así mismo, en esta mirada se hace explícita la lógica del proceso vivido, observando procesos, estrategias y acciones y la actuación de los protagonistas.

Las principales razones por la que se opta por la sistematización, en la implementación de políticas de promoción económica en municipalidades rurales de Cusco y Apurímac, son:

- La sistematización nos permitirá saber cómo se están implementando y que avances han logrado las políticas de promoción económica en municipios rurales, en la perspectiva de proponer correctivos a los cursos de acción para lograr los objetivos. Es decir, conocer donde se presentan los cuellos de botella, para implementar los correctivos necesarios.
- La sistematización pone énfasis en el desarrollo de los procesos, en cuyo curso podemos identificar aciertos, errores, posibilidades; es decir, conocer elementos, desde la práctica, que nos permitan recrear o reajustar la política.
- Habiendo escaso conocimiento acerca de lo que está pasando en materia de promoción económica local en municipios rurales, la sistematización nos permitirá

obtener lecciones de experiencias concretas (04 casos). Es decir, transformar la experiencia en conocimiento ordenado.

- Así mismo, la sistematización nos permitirá obtener un conocimiento consistente para transmitir la experiencia, contrastarla con experiencias similares o con el conocimiento teórico existente.

4.2 Descripción y fundamentación de la metodología elegida

La investigación planteada corresponde a una investigación cualitativa, pues se trata de una sistematización que busca analizar los avances y limitaciones que han tenido las municipalidades de la mancomunidad Cuatro Lagunas en la implementación de políticas de promoción económica local y aportar con lecciones aprendidas para mejorar la eficiencia en la implementación de políticas PEL.

El método cualitativo, permite explorar los aspectos menos tangibles de la experiencia, lo simbólico, las percepciones y visiones de las autoridades y funcionarios municipales acerca de las políticas de promoción económica o la calidad de la participación de los actores económicos. Así mismo, nos permitirá acercarnos a las mentalidades, valores, costumbres y la cultura de los actores locales y funcionarios municipales que procesan las políticas de promoción económica.

En este proceso, la metodología cualitativa nos permitirá generar conocimiento, pero también nuevas preguntas, nuevas pistas de análisis, acerca de la promoción económica, particularmente en municipalidades rurales en el Perú.

4.3 Identificación de variables e indicadores

Las variables e indicadores de la investigación son las siguientes:

Variable:

Políticas de promoción económica; que nos permitan conocer las políticas implementadas por los gobiernos locales en estudio, distinguiendo principalmente los tipos de políticas orientadas a la promoción del desarrollo económico local y los resultados de estas.

Indicadores:

Los indicadores para dar cuenta de las políticas implementadas se refieren principalmente a las número de políticas en curso entre los años 2007 y 2010; los contenidos centrales de las políticas (Objetivos, población objetivo, tipo de beneficiario, actores involucrados); los cambios observados en los ingresos en las cadenas de valor; las innovaciones productivas en las cadenas priorizadas; la conformación de asociaciones y redes de productores en el periodo 2007-2010; así como la inversión privada que promueven las municipalidades en los territorios del ámbito de estudio.

Variable:

Capacidades Institucionales de los municipios; que nos permitan conocer el nivel Jerárquico que tienen las instancias de promoción económica en la estructura organizativa de las municipalidades, hasta conocer las capacidades de los funcionarios para la función de la promoción económica.

Indicadores:

Los indicadores para vislumbrar las capacidades institucionales se refieren a las municipalidades que crearon la función de promoción económica y realizaron adecuaciones en su estructura orgánica; el nivel de decisión que tiene la instancia responsable de la función de promoción del desarrollo económico; el número de funcionarios asignados a las ODEL; el nivel de conocimiento sobre políticas para la promoción económica, por parte de los funcionarios de las ODEL; así como los cambios operados en los responsables de las ODEL, al interior de la municipalidad y en relación con los otros actores del territorio.

Variable:

Recursos financieros para la promoción económica; examinando la disponibilidad de recursos financieros de la municipalidad y el nivel de participación del eje de promoción económica en el presupuesto municipal.

Indicadores:

Los indicadores para dar cuenta de la disponibilidad de recursos financieros son abordados a partir de la evolución de los montos del presupuesto bruto de la municipalidad en el periodo 2007-2010; la variación anual del presupuesto destinado a la promoción económica, en relación al presupuesto global de la municipalidad y los proyectos orientados a la promoción del desarrollo económico, en relación a los proyectos sociales y de infraestructura.

Variable:

Participación de los actores en la implementación de políticas; para conocer los espacios de participación y principalmente la calidad de la participación de los actores.

Indicadores:

Los indicadores que nos permiten conocer la participación de los actores, son las instancias de concertación público-privadas para el desarrollo económico conformadas en el periodo; el grado de institucionalización de estas instancias; la participación de las organizaciones de productores, la calidad de su participación; así como las iniciativas y proyectos que se definen de manera concertada; además de los montos de recursos financieros apalancados por las organizaciones de productores Vs. Recursos asignados por las municipalidades para la promoción económica.

La tabla matriz de las variables e indicadores por cada una de las preguntas de investigación que responden a los objetivos específicos, se presentan en el Anexo 1.

4.4. Muestra por conveniencia e informantes clave

La muestra es de tipo no probabilístico; el universo de informantes es limitado, porque son casos no significativos dado el número de funcionarios de las Oficinas de promoción económica en las municipalidades en estudio; sin embargo, en lo que respecta a los informantes que corresponden a la colectividad local y los expertos la muestra es por conveniencia.

Los informantes clave están constituidos por los alcaldes y regidores de las municipalidades en estudio, funcionarios de las oficinas de desarrollo económico y de planificación y presupuesto, integrantes de las asociaciones de productores, la colectividad local y expertos en desarrollo económico.

La matriz de la identificación de la muestra y los informantes clave se presentan en el Anexo 2.

4.5 Unidades de Análisis y fuentes de información

Para identificar la información sobre las Municipalidades de Pomacanchi, San Salvador en Cusco y Santa María de Chicmo y Aymaraes en Apurímac, nuestros informantes y fuentes de información fueron los alcaldes y regidores de los municipios; los funcionarios de las oficinas de promoción económica, de planificación y presupuesto; Directivos de las asociaciones de productores.

Las unidades de análisis están constituidas por las municipalidades de San Salvador, Pomacanchi, Santa María de Chicmo y Aymaraes; las asociaciones de productores de las municipalidades en estudio; así como las oficinas de desarrollo económico y de planificación de las municipalidades mencionadas. La matriz de las unidades de análisis y fuentes de información, por cada una de las variables/indicadores, se detallan en el Anexo 3.

4.6 Técnicas de recojo de información

Las técnicas de recojo de la información están referidas a entrevistas no estructuradas (abierta) aplicadas a expertos en desarrollo económico local, quienes brindaron una visión global en la materia; entrevistas semiestructuradas a las autoridades locales tales como alcaldes, regidores y funcionarios municipales responsables de las oficinas de desarrollo económico y planificación, quienes brindaron información acerca de la experiencia vivida. Los grupos focales se realizaron con productores de las asociaciones de productores priorizados en cada distrito.

La revisión documental, referida a las acciones de promoción económica local, se realizó en las municipalidades de Santa María de Chicmo, Pomacanchi, San Salvador y Aymaraes; igualmente se practicó la observación directa de talleres y/o centros de producción en Pomacanchi (productores lácteos, engorde de ganado vacuno) y San Salvador (kiwicha, maíz amiláceo blanco), así como en Santa María de Chicmo (galpones de crianza de cuyes).

En relación a las fuentes secundarias, se ha recogido información vinculada a las características del territorio; así como indicadores socio-económicos relevantes.

La matriz que detalla las técnicas de recojo de información, para cada uno de los indicadores se presenta en el Anexo 4.

4.6.1 Procedimiento de recojo de información.

En lo referente a la información recogida precisamos que se han aplicado 4 entrevistas a los ex-alcaldes de los municipios en estudio, 4 entrevistas a regidores, 4 entrevistas a funcionarios de las oficinas de desarrollo económico local, 4 grupos focales y 2 entrevistas a expertos.

Respecto de la calidad de la información, podemos manifestar lo siguiente:

Entrevistas a Alcaldes: la información brindada por los alcaldes encierra una riqueza importante para la investigación, pues no se limitan a narrar los hechos de su gestión, sino que ofrecen una visión del pensamiento político en materia de desarrollo económico local en la función de gobierno; en tal sentido, la información brindada es de gran calidad, salvo pasajes de información referida a cifras o montos de inversión precisos que los alcaldes no recuerdan (por el tiempo transcurrido desde el año 2010).

Entrevistas a Regidores: la información recogida en las entrevistas a los regidores son igualmente de buena calidad, complementan en gran medida la información brindada por los alcaldes y dan una visión de conjunto del accionar municipal.

Entrevistas a Funcionarios DEL: los funcionarios de las oficinas de desarrollo económico local manejan los datos de los recursos destinados a las acciones de desarrollo económico, brindaron información detallada respecto de proyectos de inversión vinculados al desarrollo económico (canales, vías de comunicación, irrigación); sin embargo, para precisar cifras hay que remitirse a los expedientes técnicos o archivos institucionales dado que muchos de ellos ya no se encuentran en la función. Aun así, la información que brindaron los funcionarios es bastante rica en precisiones y en muchos casos ha sobrepasado las expectativas (San Salvador). La información de las entrevistas se complementa con información recogida en el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF y en los propios municipios.

Entrevista a Expertos: la información recogida de los expertos es de gran utilidad y es de buena calidad para efectos de la investigación.

Grupos Focales: la información recogida es de buena calidad, pues refleja la percepción del productor respecto de la utilidad de las políticas en materia de desarrollo económico local, aun con la dificultades propias de reunir a los productores que fueron parte de la experiencia, sea porque están ausentes o porque no disponen de tiempo en el mismo momento,

La revisión documental disponible fue recogida en los municipios y las asociaciones de productores, para lo cual se diseñaron formatos específicos en lo referente a los flujos económicos y eventos feriales, la producción agropecuaria, los modelos organizacionales de las oficinas de desarrollo económico local - DEL, la estrategia de co-financiamiento y la participación de los actores institucionales en la promoción económica.

En general, la información recogida es de buena calidad y permite un análisis fidedigno de la realidad. Sin embargo, es necesario precisar que gran parte de la información documental no se archiva en las municipalidades y la información existente se encuentra dispersa o en poder de los funcionarios de la época; los productores no guardan información. No hay una política de gestión de información y archivos.

4.6.2 Procedimiento de procesamiento y análisis de la información

La información recogida a través de entrevistas a las autoridades y funcionarios de las oficinas de Desarrollo Económico Local, así como las entrevistas a expertos y los grupos focales fue procesada a través de tablas auxiliares, las mismas que permitieron una visión de conjunto de la información recogida.

La información documental, igualmente fue procesada en tablas auxiliares, utilizando el mismo formato de las entrevistas, dado que responden a los mismos indicadores.

5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

5.1 Caracterización de los municipios estudiados

El distrito de San Salvador

El distrito de San Salvador, se ubica en la Provincia de Calca, en el departamento de Cusco. Se sitúa a orillas del río Vilcanota (cuenca media) en el denominado Valle Sagrado de los Incas, limita por el norte con Pisac y Taray (Prov. Calca) por el sur con Lucre y Oropesa (Prov. Quispicanchi) por el este con Caycay y Colquepata (Prov. Paucartambo) por el oeste con Saylla y San Jerónimo (Prov. Cusco).

El distrito tienen una extensión de 128.07 km², la capital es el centro poblado de San Salvador, situado a 3,020 msnm, la altitud media es de 2,934 msnm. La capital del distrito, se halla a 45 km de la ciudad del Cusco por el tramo Cusco-Huambutio-San Salvador, igualmente se accede por la ruta Cusco-Pisac-San Salvador, la capital se ubica entre las coordenadas: 65° 46' 30" longitud oeste y 13° 30' 17" latitud sur.

Cuenta con una población de 5,219 habitantes³; el 80% de los pobladores pertenece al área rural y 20% al área urbana; la pirámide de edades nos presenta a un 53% de la población con una edad menor a los 35 años, vale decir que es una población

³ Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Censo nacional de población y vivienda 2007.

mayoritariamente joven. Por otro lado la población según sexo es de 2538 varones (48,6 %) y 2681 mujeres (51,4 %).

El distrito de San Salvador está dividido en 12 comunidades campesinas: Parpacalle, Ccoscco Ayllu, Pillahuara, Occoruro, Paco Mojon Alto, Siusa, Tiracancha, Ccamahuara, Huata, Vicho, Umachurco y Huancapata. Las comunidades más pobladas son las de Qosqo Ayllu y Ccamahuara y las de menor población son Umachurco y Picor Mojon Alto.

Las comunidades del piso valle (Parpacalle, Ccoscco Ayllu, Pillahuara, Occoruro, Paco Mojon Alto) cuentan con tierras con aptitud para la producción de maíz blanco y kiwicha.

El clima es templado, con variaciones climáticas que inciden directamente en los procesos productivos agropecuarios. La temperatura varía entre una máxima de 25,13°C y una mínima de 2,5°C, siendo el promedio de 14,08°C durante el año, las precipitaciones promedio anuales oscilan entre 540 y 600 mm, resultando en un clima que alterna una estación seca (mayo a setiembre) -cuya característica principal es el déficit de humedad en los suelos-; con una estación lluviosa (noviembre a abril), donde la precipitación es mayor a la evapotranspiración.

El sistema hidrológico del distrito constituye en su integridad parte de la gran cuenca formada por el río Vilcanota, que al atravesar el territorio de San Salvador de sureste a noroeste en una extensión de 55 km la corta en dos partes, formando en su margen derecha una microcuenca y diversas quebradas, de donde bajan numerosos riachuelos que dan lugar al desarrollo de comunidades y agrupaciones poblacionales diversas. Son importantes 9 tributarios, 7 a la margen derecha y 2 a la margen izquierda; destaca la microcuenca de Chuecamayo, en la cual se han asentado numerosas poblaciones.

El 73% de la PEA corresponde al sector agropecuario⁴, corroborando la vocación agrícola de este distrito: el restante 27% se distribuye entre los sectores de pequeña industria de transformación y de servicios principalmente (Comercio y turismo).

⁴ INEI, Censo nacional de población y vivienda 2007.

El distrito de San Salvador dentro del mapa de pobreza de FONCODES, se encuentra ubicado en el quintil 1. El índice de desarrollo humano (IDH)⁵ es de 0,2192, situándose en el puesto 1528 en el espectro distrital nacional, es decir un índice muy bajo respecto de la provincia (Calca) que es de 0,3187 y el promedio departamental (Cusco) que es de 0,4434. Estos índices nos remiten a una de las zonas pobres de la región, caracterizado por retrasos considerables en materia de educación, salud e ingresos económicos; el ingreso per cápita promedio de S/. 182 mensuales.

Cuadro Nº 5.1

Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012.														
Re-Calculado según la nueva metodología, PNUD (2010)														
Ubigeo 2010	DEPARTAMENTO		Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Pobloc. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	Provincia		habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	U.S. mes	ranking
	Distrito													
000000	PERÚ	al	30.135.875		0,5058		74,31		67,87		9,00		696,9	
080000	CUSCO		1.292.175	7	0,4434	11	69,98	22	69,50	10	8,07	14	552,7	10
080400		Calca	72.583	86	0,3187	117	71,75	119	41,63	110	5,90	133	330,5	115
080406	6	San Salvador	5.612	803	0,2192	1528	72,37	1067	30,02	1292	4,16	1704	182,2	1472

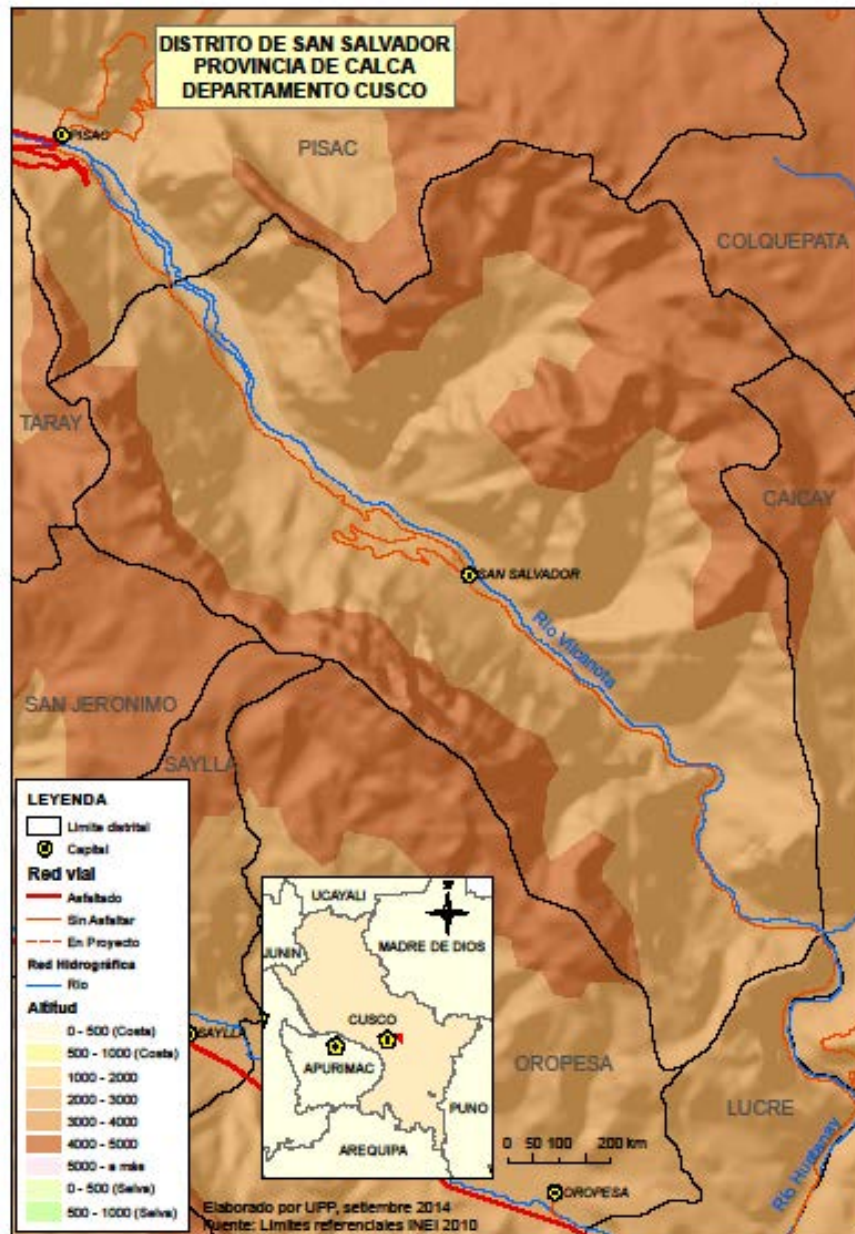
Fuente: PNUD 2013.

San Salvador se encuentra en el centro de un anillo vial importante que lo vincula a Cusco a través de una vía asfaltada; esta articulación le permite un acceso a todo el valle sagrado (Pisac- Calca- Urubamba- Ollantaytambo), que a su vez permite acceso al valle de La Convención y al valle del Llacco Yavero (zonas de selva) y a la tercera ciudad intermedia más importante de la región (Quillabamba); la vía San salvador-Pisac-Cusco y San Salvador–Huambutio–Cusco, articula con la ciudad de Cusco que es el mercado más importante de la región y acceso (a partir de Cusco) a las ciudades intermedias de Sicuani y Espinar y la conexión a Arequipa y el altiplano. Es de anotar que a través de Cusco se articula a la vía Interoceánica que une el sur peruano con Brasil y la costa pacífica (Puerto de San Juan de Marcona).

Sin embargo, la articulación entre comunidades y centros poblados del distrito es aun deficiente (los presupuestos participativos han priorizado la construcción de trochas carrozables para articular la producción agropecuaria a los principales centros de acopio).

⁵ PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013.

Mapa Nº 5.1
 Mapa del distrito de San Salvador



Tomado de: FONCODES – UPP, setiembre del 2014.

El distrito cuenta con servicios de transporte público y servicios de transporte de carga; gran parte del distrito cuenta con telefonía celular (proveedores Claro y Movistar), lo que permite una comunicación fluida, destacándose además la cultura del uso del celular por parte de las poblaciones campesinas.

El sistema hidrológico y el clima determinan en gran medida la estructura productiva que es principalmente agropecuaria, donde los cultivos de Kiwicha (18%) y maíz blanco (20%) son los más importantes por su vinculación al mercado y su valor comercial y corresponden a tierras del piso valle en la cuenca principal del Vilcanota y el río Chuecamayo; los otros cultivos se refieren a la papa (22%) y pastos, leguminosas y tubérculos (40%) (Pérez 2011:91). Las tierras se caracterizan por la micro parcelación dado que el 82% de los agricultores posee únicamente entre 0,10 y 5,00 ha aproximadamente⁶.

Los sistemas productivos son agricultura de secano, con escasos productos bajo riego (hortalizas), la tecnología es tradicional, a excepción de la producción de kiwicha que utiliza maquinaria y equipos principalmente para la cosecha y limpieza del grano (piladora), además del abundante uso de fertilizantes (maíz blanco y Kiwicha que alcanzan 3.5 Tm/ha⁷ y 2.2 Tm/ha⁸ respectivamente).

La presencia de Pymes es escasa, se cuenta únicamente con molinos para la transformación de granos y una actividad artesanal (cerámica) incipiente vinculada al turismo vivencial y religioso.

Los servicios financieros son básicos, contando únicamente con la presencia de entidades de micro finanzas dedicadas al crédito, la agencia del Banco de la Nación más cercana se encuentra en Calca la capital de la provincia; sin embargo se han desarrollado programas de inclusión financiera a partir de programas de educación financiera para el ahorro (Proyecto Corredor Puno-Cusco).

Las principales actividades económicas como se mencionó son los productos de kiwicha y maíz blanco, en el caso de la kiwicha, esta es una las zonas de mayor producción a nivel nacional y el producto alcanza los mercados internacionales a través de terceras empresas exportadoras situadas en Lima. Los principales atractivos son el Santuario del Señor de Huanca, uno de los principales atractivos religiosos del sur peruano y que atrae a visitantes del macro sur peruano (Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno, Arequipa) así

⁶ INEI, Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

⁷ (Inocente, Sumar y Loaiza, 2006: 33-34). La mayoría de los productores se encuentran entre medianamente tecnificados y el uso de tecnología sencilla.

⁸ (Gobierno Regional del Cusco, 2009:83).

como de la república de Bolivia. En la zona se practica el canotaje en el río Vilcanota, sin embargo es una actividad que solamente usa el recurso (río); las actividades comerciales vinculadas a estos servicios son la gastronomía y la artesanía.

El Distrito de Pomacanchi

El distrito de Pomacanchi, pertenece a la provincia de Acomayo en el departamento de Cusco, se encuentra ubicado en la parte sur de la provincia y entre las cuencas de la laguna del mismo nombre (Pomacanchi) y la cuenca del Apurímac (San Juan), limita por el norte con el distrito de Acos, Acomayo y Sangarará, por el sur con la Provincia de Chumbivilcas, por el este con Sangarará, Acopia y Túpac Amaru y por el oeste con la provincia de Paruro.

El distrito tienen una extensión de 275.56 km², la capital es el centro poblado de Pomacanchi, situado a 3 660 msnm, la altitud varía de 2 900 msnm en la parte más baja (San Juan) a 4 900 msnm en la parte más alta (Alturas de Waqrapukara). La capital del distrito, se halla a 104 km de la ciudad del Cusco, el acceso al distrito es por la vía Cusco-Sicuani, siguiendo el desvío a la altura del puente Chuquichahuana y continuando por una vía de penetración asfaltada de 20 Km, que a su vez se bifurca en carreteras afirmadas a la altura de Cebadapata con destino al distrito de Acopia y a Acomayo-Acos. Pomacanchi se encuentra a 30 Km de la capital provincial por la ruta Pomacanchi-Sangarará- Acomayo. La capital se ubica entre las coordenadas: 71° 28' 21" longitud oeste y 13° 46' 30" latitud sur.

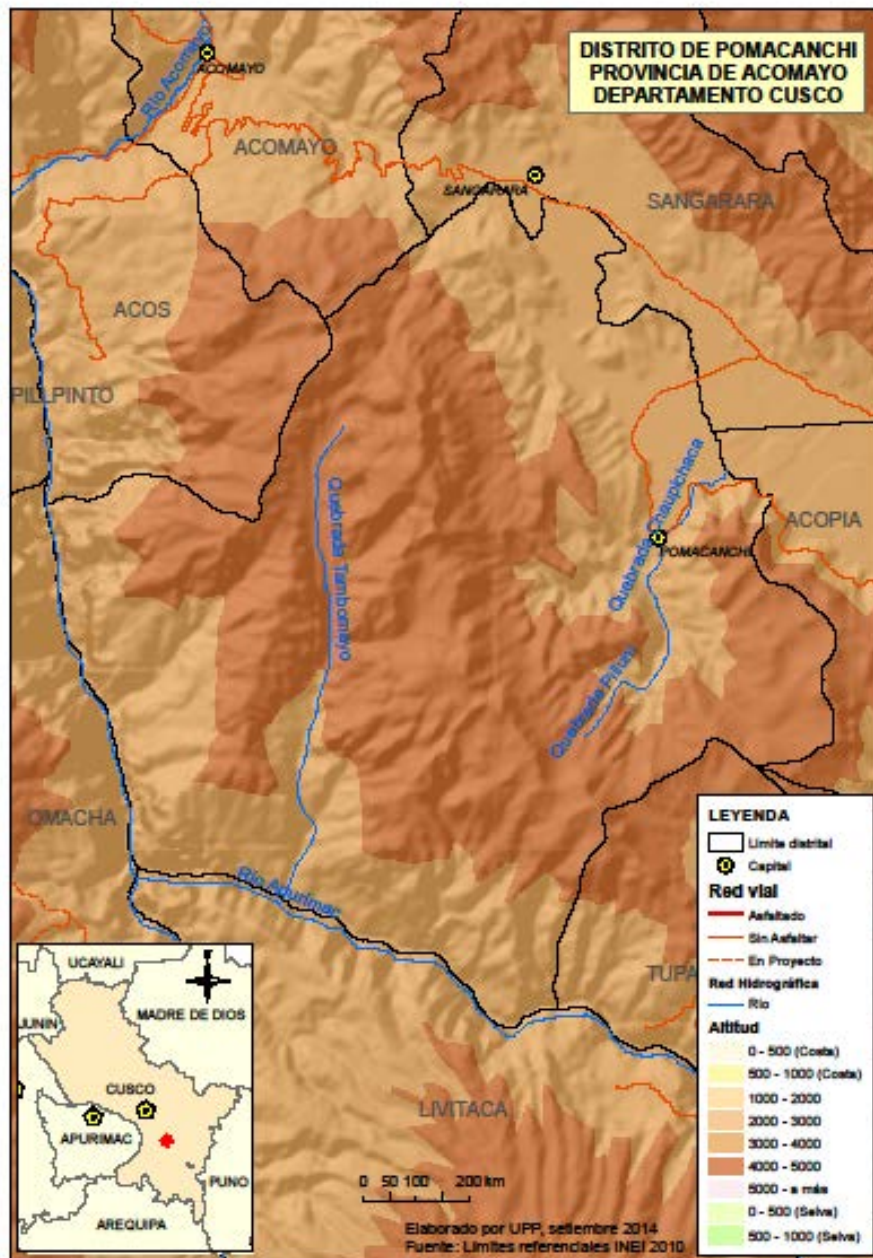
Pomacanchi cuenta con una población de 8,340 habitantes⁹; el 44% de los pobladores pertenece al área rural y 56% al área urbana. Por otro lado la población según sexo es de 4,088 varones (49 %) y 4,252 mujeres (51,4 %).

En el distrito de Pomacanchi se encuentran las comunidades de: Pomacanchi con su Anexo Ch'alla, Mancura, Chosecani, Canchanura, Manzanares, Ttio, Ihuina, San José de Conchacalla, San Juan, Santa Lucía, Sayhua y Toccorani.

⁹ INEI, Censo nacional de población y vivienda 2007.

Mapa N° 5.2

Mapa del distrito de Pomacanchi



Tomado de: FONCODES – UPP, setiembre del 2014.

El clima es templado, por la presencia de la laguna de Pomacanchi que ejerce un efecto termorregulador, la temperatura varía entre una máxima de 17,22°C y una mínima de 1,37°C, siendo el promedio de 13 a 15°C durante el año; la precipitación pluvial promedio

anual es de 825.24 mm, resultando en un clima que alterna una estación seca (mayo a setiembre) con una estación lluviosa (noviembre a abril).

El sistema hidrológico del distrito está constituido por dos grandes cuencas, la hoya de Pomacanchi con la presencia de la laguna del mismo nombre que tiene un espejo de agua de 4,900 ha y un volumen aproximado de 900 millones de m³, al cual fluyen los riachuelos Tupahuirí, Kullupata, Chilchicaya y Acopia, que la mantiene en permanente ebullición. De otra parte, el distrito cuenta con los anexos de San Juan y Santa Lucía en la cuenca del Apurímac, este espacio es propicio para la producción de frutales y productos de pan llevar.

El 74% de la PEA corresponde al sector agropecuario¹⁰, corroborando la vocación agrícola y pecuaria de este distrito, el restante 26% se distribuye entre los sectores de construcción, pequeña industria de transformación de lácteos (Queso, yogurt), molinería y de servicios principalmente (Comercio y turismo).

El distrito de Pomacanchi dentro del mapa de pobreza de Foncodes, se encuentra ubicado en el quintil 1. El índice de desarrollo humano (IDH)¹¹ es de 0,2347, situándose en el puesto 1,431 en el espectro distrital nacional, es decir similar al de la provincia (Acomayo) que es de 0,2439 y el promedio departamental (Cusco) que es de 0,4434. Estos índices nos remiten a una de las zonas pobres de la región, caracterizado por retrasos considerables en materia de educación, salud (la esperanza de vida al nacer es de 58,94 años) e ingresos económicos; el ingreso per cápita promedio de S/. 208,8 mensuales.

Cuadro N° 5.2

Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012.														
Re-Calculado según la nueva metodología, PNUD (2010)														
Ubigeo 2010	DEPARTAMENTO		Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	Provincia	Distrito	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	U.S. mes	ranking
000000	PERÚ	al	30.135.875		0,5058		74,31		67,87		9,00		696,9	
080000	CUSCO		1.292.175	7	0,4434	11	69,98	22	69,50	10	8,07	14	552,7	10
080200		Acomayo	28.318	157	0,2439	172	58,90	193	43,79	105	5,06	175	234,8	166
080205	5	Pomacanchi	8.984	559	0,2347	1431	58,94	1804	44,36	912	5,16	1396	208,8	1345

Fuente: PNUD 2013.

¹⁰ Idem.

¹¹ PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013.

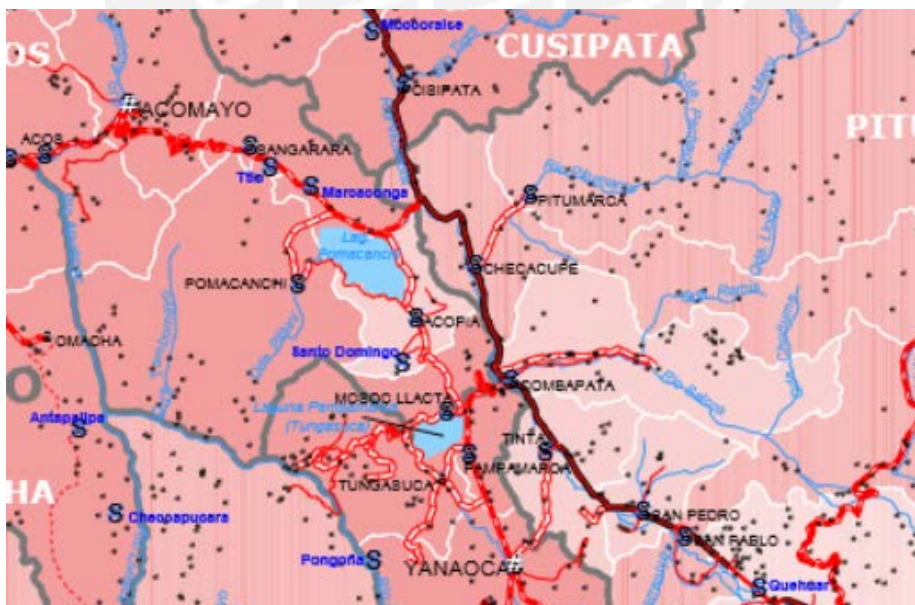
Pomacanchi, se encuentra a 20 Km del eje vial más importantes del departamento, la vía asfaltada Cusco-Sicuani, la misma que permite su articulación a la ciudad de Cusco y las ciudades intermedias más importantes de la región como son Sicuani y Espinar, con el consiguiente acceso a Arequipa y el altiplano; igualmente se encuentra cerca del acceso a la interoceánica sur que parte de Urcos (a 60 Km.) y que une el sur peruano con el Brasil. Es de anotar que a través de Cusco se articula a la costa pacífica (Puerto de San Juan de Marcona).

En la actualidad se están habilitando los accesos carreteros a la cuenca del Apurímac, a las comunidades de San Juan y Santa Lucia, para articular esta parte del territorio con la capital distrital.

Pomacanchi, igualmente, es parte del circuito turístico Cuatro Lagunas, que en un anillo vial integra a cuatro lagunas alto andinas de singular belleza (Pomacanchi, Acopia, Asnascococha y Pampamarca), en torno a Iglesias coloniales de gran factura de los centros poblados de Sangarará, Pomacanchi, Acopia, Mosocllacta, Pampamarca y Túpac Amaru en las provincias de Acomayo y Canas.

Mapa Nº 5.3

Acceso vial y centros poblados (Pomacanchi)



Fuente: MIDIS 2009, Mapa de Pobreza y análisis territorial.

El distrito cuenta con servicios de transporte público y servicios de transporte de carga; gran parte del distrito cuenta con telefonía celular (proveedor Claro), lo que permite una comunicación fluida, destacándose además la cultura del uso del celular por parte de las poblaciones campesinas.

La estructura productiva distrital está basada principalmente en la actividad agropecuaria, donde destaca la crianza de ganado vacuno lechero y la crianza de cuyes, en base a las potencialidades de producción de pastos cultivados; Igualmente una actividad importante es la pesca, en el lago de Pomacanchi que alberga especies como la trucha, pejerrey y especies nativas.

Los sistemas productivos son agricultura de secano, con escasos productos bajo riego (hortalizas), la tecnología es tradicional, a excepción de la crianza de ganado vacuno lechero que ha ingresado a la producción estabulada, el uso de cobertizos y la comercialización por peso, además del mejoramiento de las razas criollas. La producción de quesos y yogurt ha alcanzado un avance tecnológico importante, ganando mercados regionales por su calidad y sabor, el distrito cuenta con una planta lechera construida por el gobierno local. Igualmente la crianza de cuyes es una actividad rentable, donde se produce con una tecnología intermedia y el apoyo de pastos cultivados. La pesca es tradicional.

La presencia de Pymes es escasa, se cuenta con queserías con tecnología intermedia (quesos semimaduros), con molinos para la transformación de granos y una actividad de servicios (gastronomía) incipiente vinculada al turismo de naturaleza-aventura.

Los servicios financieros son básicos, contando con una agencia permanente del Banco de la Nación y la presencia de entidades de microfinanzas dedicadas al crédito; sin embargo se han desarrollado programas de inclusión financiera a partir de programas de educación financiera para el ahorro (Proyecto Corredor Puno-Cusco).

Las principales actividades económicas como se mencionó son la producción de leche, carne de vacuno, peces y granos (trigo), en el caso de los productos transformados se encuentra la industria láctea. Así mismo la crianza de cuyes es un potencial a explorar. Los principales atractivos turísticos son los puentes coloniales de Pomacanchi (que

forman parte de la traza urbana), la iglesia colonial de Pomacanchi, los Andenes de Kero, Waqrapukara (fortaleza Inca) y la laguna de Pomacanchi (inserta dentro del circuito Cuatro lagunas).

El principal mercado para la producción agropecuaria son las ciudades de Cusco y Sicuani, principalmente para los quesos, yogurt y cuyes; igualmente, otro mecanismos de comercialización para el ganado en pie son las ferias semanales, donde se comercializan además fertilizantes y productos de pan llevar y alimentos industriales.

El distrito de Santa María de Chicmo

El distrito de Santa María de Chicmo, pertenece a la provincia de Andahuaylas en el departamento de Apurímac, se encuentra ubicado en la parte norte de la provincia y se articula a la cuenca del valle del Chumbao, limita por el norte con el distrito de Ocobamba, por el sur con el distritos de Huancaray, por el este con el distrito de Talavera y por el oeste con el Distrito de San Antonio de Cachi.

El distrito tienen una extensión de 162.14 km², la capital es el centro poblado de Santa María, situado a 3 262 msnm, La capital del distrito, está ubicada a 19 Km de Andahuaylas, el acceso más importante es por la vía que interconecta Andahuaylas con Ayacucho. La capital se ubica entre las coordenadas: 73° 29' 28" longitud oeste y 13° 39' 21" latitud sur.

Cuenta con una población de 9,430 habitantes¹²; el 51,4% de los pobladores pertenece al área rural y 48,6% al área urbana. Por otro lado la población según sexo es de 4,614 varones (49%) y 4,816 mujeres (51%). El clima es variado debido a su configuración topográfica, cálido y húmedo en los valles profundos, templado y secos en las altitudes media, frío y seco en las punas, la temperatura anual promedio es de 12°C, las temperaturas más bajas se dan en la época de las heladas durante los meses de junio, julio y agosto y la temperatura más alta es durante los meses de abril a octubre.

¹² INEI, Censo nacional de población y vivienda 2007.

La actividad económica principal en el distrito es la producción agropecuaria que se realiza en tierras cultivables bajo en riego en 2,288 Has. y 2,277 Has. en seco (aprovechando las lluvias estacionales). La PEA¹³ es de 74% en el sector agropecuario, dada la vocación del distrito.

El distrito de Santa María de Chicmo dentro del mapa de pobreza de FONCODES, se encuentra ubicado en el quintil 2. Según el mapa de pobreza del INEI (2009) el 79,4 % son pobres y 47,7 % se catalogan como pobres extremos. El índice de desarrollo humano (IDH 2012)¹⁴ es de 0,2692, situándose en el puesto 1,170 en el espectro distrital nacional, es decir por debajo de la provincia (Andahuaylas) que es de 0,3374 y el promedio departamental (Apurímac) que es de 0,3444. Estos índices nos remiten a una de las zonas pobres de la región, caracterizado por retrasos considerables en materia de educación (baja escolarización), salud e ingresos económicos; el ingreso per cápita promedio de S/. 253,40 mensuales.

Cuadro N° 5.3

Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012.														
Re-Calculado según la nueva metodología, PNUD (2010)														
Ubigeo 2010	DEPARTAMENTO		Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	Provincia	Distrito	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	U.S. mes	ranking
000000	PERÚ	a/	30.135.875		0,5058		74,31		67,87		9,00		696,9	
030000	APURÍMAC		451.881	18	0,3444	22	72,41	15	60,57	15	6,15	23	330,8	23
030200		Andahuaylas	163.662	31	0,3374	102	77,69	23	48,65	89	5,79	138	326,6	117
030215	15	Santa María De Chicmo	10.072	511	0,2692	1170	77,76	312	35,59	1139	4,30	1676	253,4	1139

Fuente: PNUD 2013.

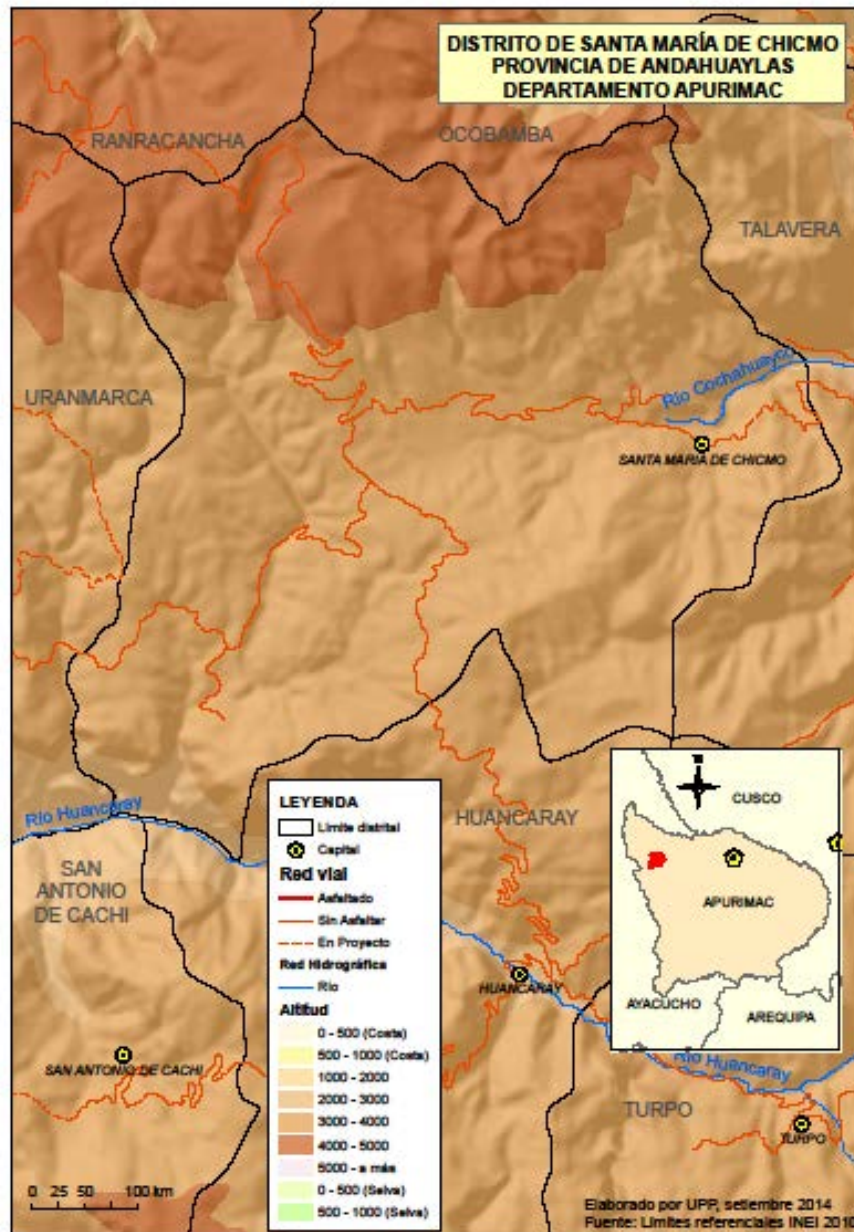
Santa María de Chicmo, se encuentra a 19 Km de la ciudad de Andahuaylas, articulándose al eje vial más importante de la provincia: la carretera Andahuaylas - Ayacucho, la misma que permite su articulación a la ciudad de Andahuaylas y Ayacucho, ciudades intermedias de mayor dinamismo en la región.

¹³ Idem.

¹⁴ PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013.

Mapa N° 5.4

Mapa del distrito de Santa María de Chicmo



Tomado de: FONCODES – UPP, setiembre del 2014.

El distrito cuenta con servicios de transporte público y servicios de transporte de carga; gran parte del distrito cuenta con telefonía celular (proveedor Claro), lo que permite una comunicación fluida, destacándose además la cultura del uso del celular por parte de las poblaciones campesinas.

La estructura productiva distrital está basada principalmente en la actividad agropecuaria, donde destaca la producción de papa nativa, granos andinos, ganado lechero y la crianza de cuyes. Andahuaylas se ha caracterizado por ser una de las zonas más importantes en la producción de papa en el Perú y se especializó en producir semilla de papa, dado que tiene una oportunidad en este rubro (con una gran demanda). Igualmente en los últimos años se ha mejorado la crianza de ganado lechero, actualmente cuenta con una planta lechera cofinanciada en parte por el municipio y CESAL.

Los sistemas productivos se desarrollan en agricultura de secano, con escasos productos bajo riego (pastos y hortalizas), la tecnología es tradicional, a excepción de la producción de la papa que hace uso excesivo de agroquímicos y plaguicidas, debido a la gran demanda por semilla de papa y papa comercial. La tenencia de la tierra está caracterizada por el minifundio, el promedio de área de los terrenos fluctúa entre 1.06 a 2.14 ha. (Orrego 2009).

La crianza de ganado vacuno lechero es tecnificada con producción estabulada y el uso de cobertizos, además del mejoramiento de las razas criollas. La presencia de Pymes es escasa, se cuenta con queserías con tecnología intermedia (quesos frescos), con molinos para la transformación de granos y una actividad de servicios (gastronomía) incipiente vinculada al turismo Histórico-cultural. Los principales atractivos turísticos son la laguna de Santa María de Chicmo y el sitio arqueológico de Sónдор donde se rememora la epopeya Chanka.

Los servicios financieros son inexistentes, las agencias más próximas del Banco de la Nación se encuentran en Talavera y Andahuaylas, sin embargo se cuenta con la presencia de entidades de micro finanzas dedicadas al crédito.

Las principales actividades económicas como se mencionó son la producción de papa, leche, carne de vacuno, granos andinos (quinua), en el caso de los productos transformados se encuentra la industria láctea. Así mismo la crianza de cuyes es un potencial a explorar. El principal mercado para la producción agropecuaria es la ciudad de Andahuaylas y las ferias locales, donde destaca la Feria de Teja Molino; sin embargo, los mercados de la papa se encuentran fuera de la provincia, alcanzando a las regiones de Cusco y Puno donde existe una gran demanda para la producción de tunta. Igualmente la

demanda de semilla de papa es generalizada en el sur peruano y los productores no están en capacidad de abastecer este gran mercado.

La provincia de Aymaraes

La provincia de Aymaraes, pertenece al departamento de Apurímac, se encuentra ubicado en la parte sur del departamento y articula a la cuenca del río grande de Chalhuanca, que a su vez es tributario de la cuenca del Pachachaca, limita por el norte con la provincia de Andahuaylas y con la provincia de Abancay, al este con la provincia de Grau y la provincia de Antabamba, al sur con el Departamento de Ayacucho y al oeste con la provincia de Andahuaylas.

La provincia tiene una extensión de 4.213,07 km². Se divide en diecisiete distritos, la capital es el centro poblado de Chalhuanca, situado a 2,897 msnm, La capital de la provincia está ubicada a 40 Km de Abancay, el acceso más importante es por la vía que interconecta Chalhuanca con Abancay y Lima.

Cuenta con una población de 32,615 habitantes¹⁵, de los cuales 17,172 son varones y 15,443 son mujeres. El 51,4% de los pobladores pertenece al área rural y 48,6% al área urbana. La provincia de Aymaraes cuenta con 17 distritos: Chalhuanca (Capital), Colcabamba, Ihuayllo, Pochuanca, Yanaca, Toraya, San Juan de Chacña, Toraya, Tintay, Cotaruse, Capaya, Chapimarca, Lucre, Justo Apu Sahuaraura, Tapayrihua, Sañaica y Caraybamba.

La provincia de Aymaraes dentro del mapa de pobreza de FONCODES, se encuentra ubicado en el quintil 1. Según el mapa de pobreza del INEI (2009) el 69,6 % son pobres y 34,6 % se catalogan como pobres extremos. El índice de desarrollo humano (IDH 2012)¹⁶ es de 0,2838, situándose en el puesto 141 en el espectro provincial nacional, es decir por debajo del promedio departamental (Apurímac) que es de 0,3444. Estos índices nos remiten a una de las zonas pobres de la región, caracterizado por retrasos considerables en materia de educación (baja escolarización), salud (esperanza de vida al nacer de 67 años) e ingresos económicos; el ingreso per cápita promedio de S/. 254,6 mensuales.

¹⁵ INEI, Censo nacional de población y vivienda 2007.

¹⁶ PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013.

Cuadro N° 5.4

Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012.													
Re-Calculado según la nueva metodología, PNUD (2010)													
Ubigeo 2010	DEPARTAMENTO		Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita
	Provincia	Distrito	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	U.S. mes ranking
000000	PERÚ	a/	30.135.875		0,5058		74,31		67,87		9,00		696,9
030000	APURÍMAC		451.881	18	0,3444	22	72,41	15	60,57	15	6,15	23	330,8 23
030400	Aymaraes		32.722	142	0,2838	141	67,33	170	46,22	98	5,86	135	254,6 156

Fuente: PNUD 213.

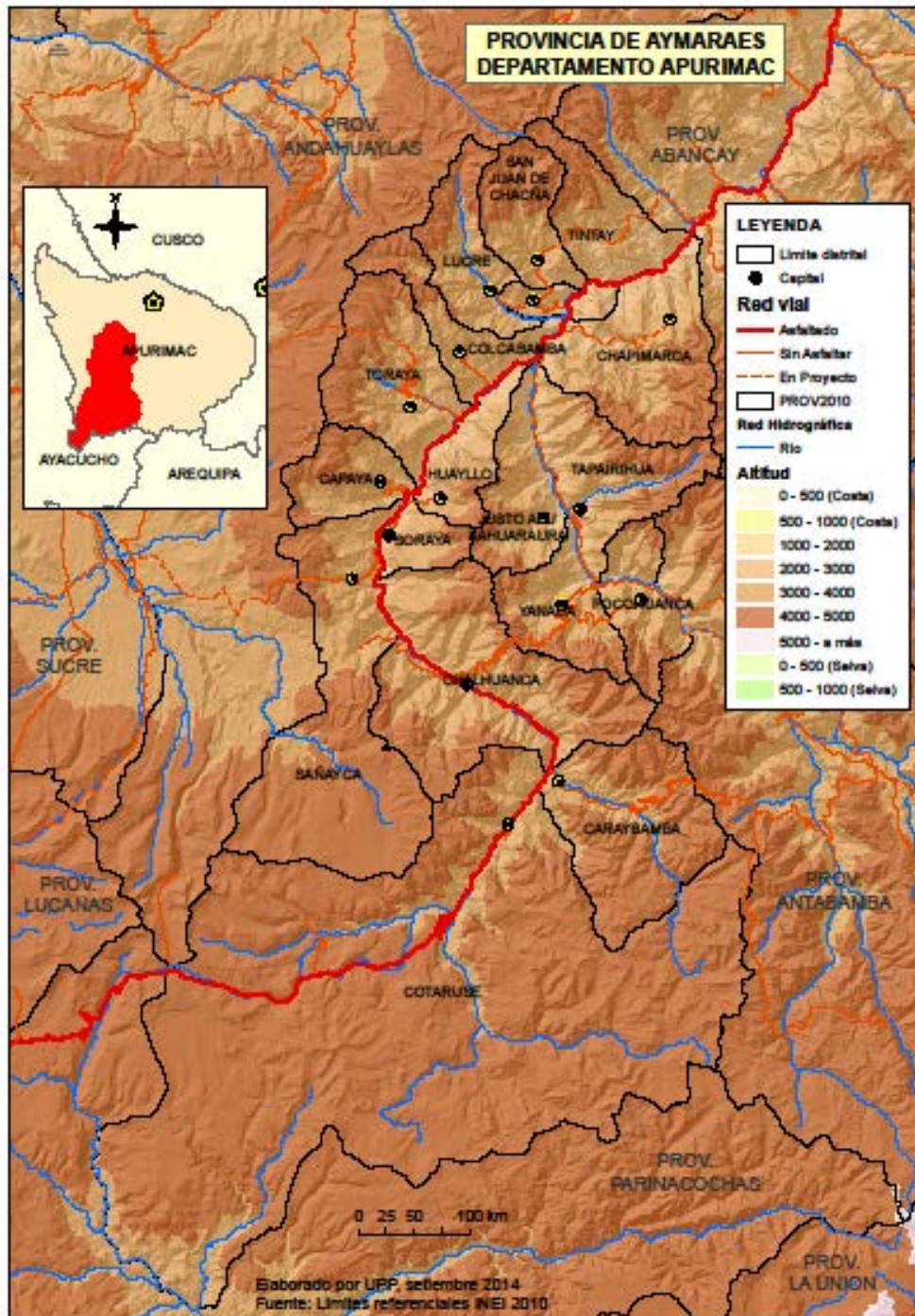
La provincia de Aymaraes y su capital Chalhuanca, se encuentran en la carretera longitudinal de la sierra que une Lima con Abancay y Cusco; esta vía es el principal medio de acceso de Lima al sur andino peruano. Gran parte de la provincia se encuentra en este eje carretero y alrededor de la cuenca de río Grande que discurre paralela a la carretera, razón por la cual la mayoría de distritos tienen un acceso a esta importante vía, que forma parte de la Interoceánica Sur que une Brasil con la costa pacífica en el Puerto de San Juan de Marcona.

En la provincia de Aymaraes se ha dado lugar a la mancomunidad río Grande, integrada por las municipalidades distritales de Cotaruse, Caraybamba, Sañayca y la municipalidad provincial de Aymaraes; la creación de la mancomunidad le permite a la provincia potenciar su capacidad de gestión y negociación. En el aspecto económico Aymaraes se sitúa geográficamente en una posición estratégica en la carretera Interoceánica entre el Brasil (Estado de Acre) y el Perú (Ica-Puerto San Juan de Marcona), situación que le permitirá articular la producción local con el mercado nacional e internacional, explotando sus potencialidades.

La municipalidad provincial de Aymaraes, en mayo de 2007, crea la Oficina Municipal de Promoción Empresarial y Turística (OMPET), dando énfasis a la promoción del desarrollo económico en la provincia.

Mapa N° 5.5

Mapa de la provincia de Aymaraes



Tomado de: FONCODES – UPP, setiembre del 2014.

Cuadro N° 5.5
Dinámica poblacional del área de estudio

Municipio	Superficie (Km2)	Población (Habitantes)
San Salvador	128.07	5,219
Pomacanchi	275.56	8,340
Santa María de Chicmo	162.14	9,430
Aymaraes	4,213.07	32,615

Fuente: INEI 2007.

5.2 Políticas de promoción económica

Como se mencionó anteriormente, en el marco de la descentralización, se les asigna a las municipalidades nuevas funciones, vinculadas a la promoción del desarrollo económico en sus ámbitos, esto implica, una ampliación sustancial de sus competencias. En palabras del Alcalde de Pomacanchi¹⁷: “antes del 2002, no se hablaba del desarrollo económico local, las municipalidades rurales estaban básicamente dedicadas a las pequeñas obras de infraestructura, el ornato y la baja policía (limpieza), y todo concentrado en el casco urbano de la capital distrital, ahora también las municipalidades rurales tenemos esa responsabilidad”.

Es así que, a partir del año 2003, un rol importante de los gobiernos locales es el de implementar políticas que promuevan el desarrollo económico local. Según Bartik (2003)¹⁸, la política de desarrollo económico del gobierno local se define como una serie de actividades especiales realizadas por el gobierno local para fomentar el desarrollo económico. Pero, cabe señalar que la definición de las políticas específicas, las estrategias y acciones que se pondrán en marcha dependen de la situación y características propias del espacio local donde se diseñan e implementan las políticas. En este caso en particular analizaremos las políticas implementadas por cuatro municipalidades, cuya característica principal es que son rurales.

¹⁷ Dante Casapino, Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pomacanchi 2003-2006.

¹⁸ Citado por Mario Tello, 2010:59

Antes del 2007, en la mayoría de las municipalidades estudiadas, se dieron únicamente acciones muy puntuales vinculadas a la promoción del desarrollo económico, a excepción de la Municipalidad de San Salvador, donde se inició con la implementación de políticas de DEL a partir del año 2004 y el Alcalde fue reelecto. Es en el período 2007 al 2010, donde se da un mayor avance, dando un salto cualitativo en materia de promoción económica local, aun cuando la consolidación y sostenibilidad de las políticas y de las propuestas de desarrollo es un tema de largo plazo.

Entre las principales políticas de promoción económica local puestas en marcha por las municipalidades estudiadas, con particularidades en cada caso, tenemos las siguientes: i) Reformas en la estructura institucional de las municipalidades para la creación de áreas especializadas; ii) Mejoramiento de la Gobernabilidad para el DEL; iii) Impulso al desarrollo de capacidades para el DEL; iv) Identificación y priorización de ejes de intervención; v) Promoción de la inversión privada; vi) Creación o fortalecimiento de espacios de comercialización; vii) Cofinanciamiento a través de fondos concursables.

Las principales políticas son las siguientes:

i) *Reformas en la estructura institucional de las municipalidades para la creación de áreas especializadas*: El objetivo principal de estas políticas es el de aportar a la institucionalización del nuevo rol municipal en materia de desarrollo económico local. A este nivel, tenemos que en todos los casos se crearon las áreas u oficinas municipales de desarrollo económico, en el caso de San Salvador y Pomacanchi se constituyeron las Sub-Gerencias de Desarrollo Económico Local; en el caso de Santa María de Chicmo se reforzó la Oficina Municipal de Promoción Económica (OMPE) y en Aymaraes se constituyó la Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL).

La adecuación de la estructura de las municipalidades, creando áreas especializadas para la promoción económica, ha implicado un conjunto de transformaciones a nivel organizativo y de funcionamiento interno, pero también en el relacionamiento con los actores externos, orientándose hacia un nuevo modelo de gestión municipal. Analizaremos con mayor detalle estos temas en el punto de capacidades institucionales y económicas para la PEL.

ii) *Mejoramiento de la Gobernabilidad para el DEL*: Estas políticas se orientan a facilitar las articulaciones, acuerdos y cooperación entre los diferentes actores para el desarrollo económico local, donde los gobiernos locales jugaron un rol de liderazgo por su capacidad de convocatoria y la responsabilidad que les compete, pero entienden que los agentes principales del proceso de DEL son los actores económicos del territorio. En esa dirección, en todos los casos se constituyeron instancias de concertación público-privado, con la participación de las organizaciones de productores, la municipalidad y otras instancias públicas, así como las ONGs presentes en el territorio. Si bien cada actor tiene su propia lógica de intervención en torno al desarrollo económico, estas instancias permitieron llegar a acuerdos mínimos para ir superando algunos cuellos de botella, generándose relaciones de confianza y cooperación entre los diferentes actores.

Igualmente se ha promovido el asociativismo de los productores, realizando acciones de fortalecimiento de las asociaciones de productores, de papa nativa en Santa María de Chicmo, de Kiwicha en San Salvador, de leche en Pomacanchi, de granos en Aymaraes, entre otros.

Estos temas se analizarán con mayor amplitud en el punto sobre la “Participación de los actores en el DEL”.

iii) *Impulso al desarrollo de capacidades para el DEL*: Entre las políticas implementadas por las municipalidades estudiadas, está el fortalecimiento de capacidades de las autoridades y funcionarios de las municipalidades, y también el desarrollo del liderazgo y capacidad emprendedora de los productores locales. Estas acciones se desarrollaron con el apoyo de las ONGs y algunos programas de dimensión nacional ejecutados por el Estado en los territorios estudiados. El desarrollo de capacidades de los diferentes actores es clave para valorizar los territorios. En ese sentido se capacitó por ejemplo a los funcionarios municipales acerca del rol que le compete a las municipalidades en el DEL, en elaboración de planes y formulación de proyectos, entre otros, orientados a mejorar la eficiencia en la promoción económica.

En relación a los productores se brindó capacitación y asistencia técnica, ya sea de manera directa por la municipalidad o en coordinación con las ONGs y proyectos

nacionales, los servicios privados locales son aun mínimos, en ausencia de estos servicios es que se entiende que la municipalidad haya intervenido de manera subsidiaria, sin embargo la idea es que en la medida que se dinamice la economía de estos territorios se pueda atraer a estos servicios, para ello la municipalidad puede jugar un rol facilitador del encuentro entre la oferta y demanda de estos servicios.

iv) *Identificación y priorización de ejes de intervención:* Las políticas de promoción económica, también incluyen la identificación de las cadenas productivas o actividades económicas más dinámicas del territorio, que en general involucran a más gente. Esto fue realizado por todas las municipalidades estudiadas: San Salvador (Kiwicha, Cuyes, turismo religioso y gastronomía); Pomacanchi (ganado lechero, derivados lácteos, crianza de cuyes); Santa María de Chicmo (ganado lechero, crianza de cuyes, papa nativa, granos andinos) y Aymaraes (Turismo local, ganado lechero, cuyes y miel de abeja). Se realizaron estudios específicos para estas cadenas identificadas (en San salvador para cada una de las cadenas). En Pomacanchi se identificaron oportunidades de mercadeo para la leche fresca y carne de vacuno. En general se priorizaron aquellas cadenas productivas de mayor rentabilidad en el mercado.

v) *Promoción de la inversión privada:* a través de inversiones estratégicas para dinamizar la producción, transferir tecnología o brindar servicios, tales como la Planta lechera y mercado de productores en Pomacanchi (financiado por el Municipio), la planta lechera piloto en Santa María de Chicmo (financiado por el Municipio y CESAL de España y el apoyo de PRODECO y ADEA), la adquisición de equipos y maquinaria para la transformación de kiwicha (Piladora y tractor) en San Salvador (financiado por el Municipio). Además de proyectos de electrificación para facilitar energía eléctrica para la transformación de productos (granos andinos y leche) en Santa María de Chicmo, pequeños sistemas de riego tecnificado en Pomacanchi y canales de riego en Aymaraes.

Asimismo se hicieron otras inversiones facilitadoras de negocios, tales como mejoramiento de carreteras, construcción de puentes, infraestructura para ferias ganaderas y mercados, las mismas que fueron realizadas contando con el aporte de otras instancias y proyectos y los mismos usuarios. Las inversiones en infraestructura básica e infraestructura productiva, valorizan el territorio y se constituyen en un aporte concreto

para que los actores económicos cumplan de mejor manera su rol productivo y dinamicen la economía.

Igualmente, se realizaron inversiones en los mismos negocios con la finalidad de promover la actividad productiva e incentivar a los productores, en el caso de San Salvador se entregaron parte de las calaminas para los galpones de los cuyes, se financió la adquisición de carpas para las vivanderas y las ferias dominicales y se entregaron recursos financieros a las asociaciones de productores para su institucionalización¹⁹, en Pomacanchi se apoyó la construcción de cobertizos para ganado vacuno. Un listado más detallado de las inversiones apoyadas se presenta en el Anexo 5.

Sin embargo, en algunos casos la inversión en infraestructura y en los negocios, no estuvo precedida de acuerdos previos con los actores económicos, que se supone serían los beneficiarios y por lo tanto no implicó compromisos a nivel de inversión complementaria, mejoras en innovación y productividad, entre otros elementos que deben estar considerados, puesto que la infraestructura per se no generará de manera automática ni mayor competitividad ni mayor inversión.

En cuanto a políticas de promoción del territorio y su competitividad, estas se dieron fundamentalmente en el caso de las municipalidades de Pomacanchi y San Salvador, donde se produjeron materiales de difusión, se establecieron alianzas y se pusieron en marcha campañas para posicionar esos territorios como lugares turísticos y promover la competitividad de los quesos y la leche en un caso y de la kiwicha en el otro caso, lo cual contribuyó a mejorar la imagen de los territorios, potenciar sus atractivos y mejorar la base sobre la que operara la actividad económica.

vi) *Creación o fortalecimiento de espacios de comercialización*: En todos los casos se buscó mejorar la articulación a mercados locales y regionales a través del impulso de ferias locales y la participación en ferias regionales y nacionales. A nivel local, se dinamizaron y fortalecieron las ferias agropecuarias y artesanales, tabladas ganaderas²⁰, entre otros, y se impulsaron algunas ferias innovadoras como la Feria Gastronómica

¹⁹Información brindada por el ex-alcalde Reynaldo Quispitupa y funcionara de la ODEL Guadalupe Holgado.

²⁰Las tabladas ganaderas son ferias de compra y venta de ganado en pie, principalmente ganado vacuno y ovino.

Semanal, organizada por la municipalidad de San Salvador en coordinación con la Mesa Técnica de Turismo, donde la municipalidad hizo una infraestructura básica, capacitó a las mujeres, realizó la difusión y el control de la calidad de los productos, mientras que las mujeres microempresarias, destinaron tiempo para su capacitación, invirtieron en los utensilios, equipamiento básico e insumos para garantizar la oferta.

Asimismo, es importante destacar el gran número de ferias locales impulsadas por las Oficinas de desarrollo económico local en el ámbito de estudio²¹, dado que en estas ferias se comercializan principalmente productos de origen local, productos agropecuarioso productos con valor agregado, que contribuyen al dinamismo endógeno. Igualmente, se facilitó la participación de los productores organizados y microempresarios, en ferias de carácter regional como la de Huancaro en el caso de Cusco, Teja Molino en el caso de Santa María de Chicmo y San Antonio (Abancay) en el caso de Aymaraes, donde los productores locales exponen y venden productos con valor agregado y de mayor valor comercial, además de intercambiar experiencias con productores de otras regiones. Como fruto de la participación en estas ferias, el queso andino de Pomacanchi, por ejemplo, ha encontrado un importante nicho de mercado en el Cusco.

Los productos que se comercializan en la ferias, tanto locales como regionales, son principalmente productos agropecuarios (maíz, papa, kiwicha, quinua, trigo, cebada, verduras), animales vivos en pie (ganado vacuno, ovino, camélidos sudamericanos), animales menores (cuyes, gallinas), productos transformados (derivados lácteos como queso y yogurt, harinas precocidas, miel de abejas, dulces), artesanías locales (religiosa y utilitaria) y la venta de platos típicos que son particularmente importantes.

En general, las municipalidades asumen roles de responsabilidad respecto a la organización, mantenimiento, promoción y desarrollo de las ferias, otorgando espacios, mejorando la infraestructura de exposición, promoviendo las ferias, fundamentalmente agropecuarias y artesanales. Una limitante, es que en muchos casos se mantienen aún subsidios a los productores para su movilización y permanencia, lo que no contribuye a la autonomía de los productores y la sostenibilidad, porque no asumen su responsabilidad

²¹Kullupata, Mancura, San Juan y Santa Lucia en Pomacanchi; las ferias comunales de Tira Cancha y Occoruro en San Salvador; la de Nueva Esperanza en Santa María de Chicmo o la feria dominical de Chalhuanca en Aymaraes, por citar algunas.

de aportar de manera efectiva a los costos de las ferias, aún en los casos en que las ferias lograron una alta rentabilidad.

Las ferias locales y regionales en las cuales participan los productores del ámbito de estudio se presentan en el Anexo 6.

Los flujos de la producción local (ver Anexo 7), nos muestran cómo es que los productos locales van abarcando otros mercados, además de los estrictamente locales. En el caso de San Salvador alcanzan mercados regionales, nacionales e internacionales, con sus productos emblemáticos tales como la kiwicha (Bolivia) y el maíz blanco (Lima y el exterior), así mismo hay productos que tienen destinos principalmente regionales, tal es el caso de las harinas precocidas y derivados de kiwicha. En Pomacanchi los mercados son de carácter regional (Combapata, Sicuani, Cusco) con ganado vacuno, quesos y cuyes, en Santa María de Chicmo los mercados se sitúan en Andahuaylas (papa, cuyes, quesos), Cusco (papa, queso) y Lima (papa, quinua, queso). Finalmente, la producción de Aymaraes alcanza mercados regionales (miel de abeja), Arequipa (fibra de alpaca) y el mercado local (leche fresca y cuyes).

Es decir, que los destinos de la producción local se van diversificando, mostrando la opción de articularse con otras economías y buscando nichos de mercado para posicionarse de manera favorable. Este mecanismo, en ciernes, va a posicionar la producción local fuera del territorio y va ir fortaleciendo la trama del tejido social productivo del territorio, para ello de manera paralela se requiere ir generando las inversiones de soporte a la actividad productiva (infraestructura vial, servicios financieros, comunicaciones).

Como resultado de las políticas de promoción económica local, implementadas desde el municipio, se muestra un mayor dinamismo económico en los territorios en estudio, no solo en términos de mayores volúmenes de productos transados en ferias y mercados locales y regionales, sino también en mejores precios alcanzados por mejoras en la calidad, presentación de los productos y el peso justo²². A título de ejemplo podemos mencionar que, en el caso de la feria de Kullupata, promovida por la municipalidad de

²²La práctica de los intermediarios es el de castigar el peso de animales en pie (vacunos y ovinos) y el peso y calidad de los productos agropecuarios.

Pomacanchi, se incrementó notablemente la comercialización de ganado vacuno, alcanzando un 360% de incremento en el periodo 2007-2010, pasando de comercializar 50 cabezas en el año 2007 a 180 cabezas en el año 2010, mientras que los precios promedio variaron de S/. 1,200 por cabeza en el año 2007 a S/. 1,500 en el año 2010. Por su parte, la comercialización de cuyes en los mercados de Combapata, Sicuani y Cusco pasaron de 244 cuyes mensuales en el año 2007 a 1,500 cuyes mensuales en el año 2010 y, los precios se incrementaron de S/. 6.00 a S/. 10.00 por unidad. Los detalles de este dinamismo económico, se muestran en los Anexos No. 7 y No. 8.

vii) *Cofinanciamiento a través de fondos concursables*: En las municipalidades de San Salvador y Pomacanchi, de la región de Cusco, se puso en marcha una política de incentivos con la implementación de fondos concursables, que permitieron cofinanciar las iniciativas más innovadoras del territorio, presentadas a través de Planes de Negocios. Esta política se implementó en asocio con el Proyecto Corredor Puno-Cusco, utilizando la metodología de los Comités de Asignación de Recursos (CLAR), a través del cual se realizó la transferencia de recursos a pequeños productores asociados, microempresarios e inclusive comunidades para contratar asistencia técnica, servicios de capacitación y pasantías.

En el entendido, que las políticas de promoción económica local, tienen entre otros objetivos, el de introducir elementos de innovación y calidad en las actividades productivas del territorio, utilizando al máximo las potencialidades locales y los recursos externos, involucrando a los diferentes actores en los procesos impulsados y construyendo la institucionalidad, requerida para el desarrollo económico local. En ese sentido, si se observa, los siete grandes grupos de políticas implementadas en las municipalidades en estudio, vemos que, a pesar de las limitaciones propias de las municipalidades rurales, se han dado avances significativos en relación a los objetivos globales de las políticas. Los contenidos abarcan desde los ajustes en la estructura, para la creación de las Oficinas de Desarrollo Económico, hasta la promoción de la inversión privada, pasando por la concertación público-privada, el fortalecimiento de capacidades, la identificación y priorización de las actividades más dinámicas, el fortalecimiento de los espacios de comercialización y el cofinanciamiento a través de fondos concursables, entre otros.

En general podemos decir, que las políticas PEL estuvieron dirigidas principalmente a los productores de las líneas de actividad priorizadas y a la articulación de estos productores al mercado. En este proceso se dinamizaron una gran cantidad de cadenas de valor, que se sostienen en las potencialidades de los territorios y en las oportunidades que éstas tienen en el mercado. La investigación nos da cuenta de muchos casos donde se aprovechan las oportunidades de mercado: Pomacanchi tenía opciones en leche fresca y carne de vacuno por ejemplo, así como San Salvador tiene una ventaja en la producción de Kiwicha, Aymaraes en cuyes y Santa María de Chicmo en papa nativa y ganado lechero. Es decir la necesidad de posicionar un producto emblemático, con posibilidades de vincularse de manera sostenida al mercado, puede desencadenar la política.

Las políticas fueron diseñadas e implementadas desde las municipalidades, en concertación con los actores públicos y privados del territorio. El desarrollo de las políticas parte de distintas opciones en cada territorio, sin embargo se inician con apoyos puntuales hasta llegar a establecer planes de desarrollo que orientan el accionar en torno a la promoción económica; por ejemplo, en sus declaraciones el Alcalde de San Salvador²³, manifiesta que: “se trabajó inicialmente desde vacunos, porcinos, pollos, es decir de todo y para todos, pero luego viene el Plan de desarrollo económico que identifica y focaliza, nos da una “ruta de trabajo”; en este proceso, en el que contamos con el apoyo de las instituciones de cooperación, se identifican las fortalezas y se definen las estrategias”. En lo que se refiere a las otras municipalidades, cuentan con Planes de desarrollo concertado, los mismos que incluyen un capítulo sobre el tema DEL, pero a un nivel muy general, por lo que tiene muchas limitaciones para constituirse en un instrumento eficiente de gestión.

En la implementación de las políticas PEL identificadas en las municipalidades estudiadas, se observó que los niveles de articulación entre los gobiernos locales y los gobiernos regionales fueron mínimos, mientras que la articulación con programas y proyectos de carácter nacional pero con acciones en los territorios estudiados fue más dinámica, por ejemplo con el Proyecto Corredor Puno Cusco, en el caso de San Salvador y Pomacanchi y con el Proyecto Aliados en Santa María de Chicmo y Aymaraes.

²³ Reynaldo Quispitupa, Alcalde de la Municipalidad Distrital de San Salvador 2007-2010.

5.3 Capacidades Institucionales y económicas para la implementación de Políticas de DEL

5.3.1 Capacidades Institucionales

El desarrollo de capacidades institucionales para el DEL implica un proceso de mejora en las habilidades para el diseño y gestión de las políticas, tanto a nivel individual de las autoridades y funcionarios como a nivel organizativo de las municipalidades. Ello requiere que las personas responsables mejoren sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) para el ejercicio de su función, y que a nivel organizativo se generen las condiciones (función reconocida dentro de la estructura, procedimientos, instrumentos de gestión; recursos humanos y financieros; visión y valores compartidos, entre otros).

Las municipalidades se propusieron mejorar su capacidad de gestión del Desarrollo Económico, para ello en primer lugar se crearon las oficinas, áreas o gerencias de Desarrollo Económico Local (DEL). En el caso de la municipalidad distrital de San Salvador se crea la oficina en el año 2003 y se convalida esta acción con la modificación de la estructura orgánica municipal y a partir del año 2007 se instala la Sub-Gerencia de Desarrollo Económico Local, relevando la importancia de esta oficina en el organigrama municipal, igualmente se modificaron los instrumentos de gestión (MOF, ROF, CAP). Tanto la nueva estructura organizativa, como los instrumentos de gestión modificados, fueron reconocidos por ordenanza municipal, a fin de institucionalizar las acciones de promoción económica.

En el caso de Pomacanchi, el año 2004 se creó la “Oficina del productor” y la “Casa del ganadero” que brindaban asistencia técnica a los productores (Inseminación artificial para ganado vacuno principalmente), posteriormente en el año 2007 se constituye la Oficina de desarrollo económico local, para luego en el año 2009 constituirse como Sub-Gerencia de Desarrollo Económico, con funciones ampliadas y con la presencia de un Sub Gerente y personal técnico nuevo para cumplir las funciones asignadas; igualmente se realizan los cambios necesarios en la estructura orgánica municipal.

En el caso de Santa María de Chicmo se reforzó la Oficina Municipal de Promoción Económica – OMPE, que existía desde el año 2004 como órgano de línea de la

municipalidad; se realizó la adecuación de la estructura orgánica y de los documentos de gestión con el apoyo de PRODECO, la oficina ya contaba con un responsable y personal calificado local. Asimismo, se creó la OPI para viabilizar los Proyectos, con una visión de largo plazo.

En la Municipalidad de Aymaraes los avances son menores, porque en el periodo de estudio no se logró concretar las adecuaciones a la estructura orgánica, propuestas por la Gerencia General, por “falta de financiamiento”. Sin embargo, en la práctica si funcionó una Oficina de Desarrollo Económico Local, adscrita a la Gerencia General Municipal.

La iniciativa de los cambios en la estructura, fue de los Alcaldes (San Salvador y Pomacanchi) y de los regidores del consejo municipal, quienes comprendían mejor la necesidad de los cambios para un cumplimiento eficiente de las nuevas funciones, entre las que se encontraba el DEL. En muchos casos las Oficinas de Desarrollo Económico Local, cumplieron además otras funciones (por ejemplo en San Salvador se encargaba del Vaso de leche y rentas).

Las funciones principales que han sido asignadas a las Oficinas de Desarrollo Económico local son:

1. Identificar emprendimientos con mayor potencial (cadenas productivas)
2. Realizar estudios y elaborar Planes
3. Brindar capacitación a los productores de manera directa o a través de terceros.
4. Brindar o facilitar la asistencia técnica a las organizaciones de productores
5. Fomentar y apoyar la organización de los productores
6. Apoyar las instancias de concertación público-privada
7. Promoción de los productos locales
8. Promover la articulación al mercado, a través de ferias de productores y contactos de mercado
9. Desarrollo de pasantías.

Las funciones encargadas son de distinto nivel, y no es posible que puedan asumirse de manera directa y exclusiva por las ODEL, porque en algunos casos la oficina está conformada por dos o tres personas.

Niveles de decisión

Los equipos de las Oficinas de desarrollo económico local han tenido relativa autonomía para proponer las políticas a implementar, pero las decisiones “se adoptan siempre mediante acuerdo municipal y en función al presupuesto” en el caso de San Salvador. En el caso de Pomacanchi, igualmente las decisiones las toma el Alcalde y los Regidores; así mismo en Santa María de Chicmo, en cambio en Aymaraes se presentaron conflictos de intereses, los que incidieron negativamente en la conformación misma de la Oficina de desarrollo económico y en las funciones e iniciativas de funcionarios encargados de esta actividad.

Entonces, los niveles de decisión son aun limitados, sin embargo hay una tendencia a dotarlos de más autonomía por la especialización que significa el trabajo de promoción económica. Cabe señalar además, que salvo el caso de Aymaraes, las Oficinas de Desarrollo Económico tienen el respaldo político, principalmente del Alcalde. El nivel de relacionamiento que tenían los funcionarios de la oficina de desarrollo económico con el Alcalde es directo, pues se trata de municipios pequeños donde las autoridades municipales y los trabajadores pueden mantener relaciones interpersonales de manera directa, ello facilita la toma de decisiones.

Por otro lado, el relacionamiento con las otras gerencias de la municipalidad es importante, dada la necesidad de generar sinergias entre las distintas gerencias o áreas. En algunos casos como San Salvador se conformaron Comités de Desarrollo Económico donde participaban el Alcalde, la gerencia municipal y la gerencia de Infraestructura, así como la administración, dada la necesidad de coordinación para la construcción de infraestructura productiva o agilizar el pago a oferentes de servicios técnicos por ejemplo, de esta manera se superaron cuellos de botella y se viabilizaban los proyectos y la promoción del desarrollo económico.

Igualmente, es necesario subrayar que muchas de las políticas y orientaciones estratégicas a implementar están recogidas en el “Plan de Desarrollo Económico” con que cuentan las municipalidades, aun así para pasar a la implementación, son coordinadas y concertadas con los Alcaldes y Regidores. El carácter decisorio del alcalde se explica porque se trata de municipios pequeños y la especialización del personal profesional es un proceso paulatino.

Número de funcionarios

En el caso de Aymaraes se contaba con 2 funcionarios en actividades de promoción del desarrollo económico, en planta, y hasta 4 por proyectos, es decir 6 personas trabajando en estas actividades; sin embargo, los 2 funcionarios no se abastecían para cumplir las actividades que demandaban un mayor esfuerzo. En el caso de Santa María de Chicmo, igualmente se contaba con 2 funcionarios de manera permanente y expertos locales (un promotor por cada línea de actividad priorizada), haciendo 6 personas dedicadas a estas actividades.

En lo que se refiere a San Salvador en el Cusco, la oficina se inició con 1 funcionario cofinanciado (por el proyecto Corredor Puno-Cusco) hasta llegar a establecer un equipo de 7 personas entre los que se contaba a los técnicos; sin embargo al año 2010 se contaba únicamente con 5 responsables. En el caso de Pomacanchi, la oficina funcionaba con un sub gerente y 4 técnicos, entre los que se encontraban los “camayoc”²⁴ por líneas de actividad. En el periodo 2007-2010 se contrataron otros técnicos en función al desarrollo de los proyectos vinculados al desarrollo económico local.

En general las Oficinas locales de Promoción Económica cuentan con un número de funcionarios permanentes bastante reducido (2 a 3 funcionarios) y en función a la dinámica de las actividades se aumentan o disminuyen, es decir son oficinas donde el número de funcionarios varía de manera constante y en función de las demandas de las cadenas priorizadas; en estas oficinas se muestran una alta movilidad de personal.

Nivel de conocimiento sobre políticas de DEL

En San Salvador, los trabajadores de la ODEL tenían una formación práctica anterior, con un perfil de promotor, venían de experiencias distintas y tenían liderazgo y capacidad de llegada a la población usuaria, pero no tenían las competencias para cumplir todas las funciones de promoción del desarrollo económico. Frente a esa situación, el Alcalde toma la decisión política de capacitar y formar a los técnicos responsables, negociando con entidades aliadas como APODER y APOMIPE de COSUDE, el Proyecto PRA, Guamán Poma de Ayala, IER, INIA, REMURPE y CARITAS, con cuyo aporte desarrolló programas formativos (Diplomado en DEL, cursos cortos, talleres, pasantías), que les permitieron tener una visión mayor del desarrollo económico, el conocimiento del marco político-

²⁴ Expertos locales.

normativo, los mecanismos de gestión y cofinanciamiento de iniciativas de negocios privados, la organización de productores y su articulación a cadenas de valor, entre otros.

En Pomacanchi los técnicos contratados tenían cierto grado de especialización, sin embargo tuvieron que ser capacitados pues como se señaló anteriormente las actividades a desarrollar son relativamente nuevas y los municipios no estaban preparados para asumir estas responsabilidades. El principal criterio para contratar a los técnicos era su capacidad de liderazgo y de llegada a los productores y luego fueron capacitados en cursos, talleres y pasantías, acerca de conceptos e instrumentos de desarrollo económico local, la articulación de productores al mercado, la formación de cadenas de valor, la asociatividad, entre otros, contando con el aporte de organizaciones de apoyo como COSUDE-APODER, Arariwa, Proyecto Corredor Puno-Cusco y el Instituto de Manejo del Agua y el Medio Ambiente - IMA.

En el caso de Apurímac, en la provincia de Aymaraes, los técnicos carecían de formación en el tema, solamente el gerente era profesional y el resto del equipo estaba conformado por profesionales recién egresados de la universidad o instituciones técnicas y sin mayor experiencia, sin embargo con la práctica y la capacitación fueron adquiriendo conocimientos y lograron cierto grado de especialización en desarrollo económico, a pesar de que no siempre tuvieron el espacio para aplicar estos conocimientos por razones de decisión política de las autoridades municipales, que no dieron la prioridad a la promoción del desarrollo económico. En el proceso de capacitación se cuestionó el carácter teórico de los programas de capacitación, reclamando más práctica, a fin de salvar estas carencias se implementaron las pasantías a municipios exitosos. Lo importante es que el personal era de Aymaraes y se quedaron como recurso del territorio.

En Santa María de Chicmo, el personal de la Oficina de Desarrollo Económico estaba capacitado, se contrató personal de fuera del municipio, igualmente se contrató personal local (expertos locales) en la perspectiva de formar personal y técnicos locales en las tareas del desarrollo económico; el personal mantenía una apertura a las experiencias y conocimientos de los productores. En estos equipos es el gerente quien tiene un nivel de profesionalización mayor. La capacitación de los técnicos se realizó con el concurso de organismos de cooperación tales como COSUDE-APODER, PRODECO-CTB, Proyecto Aliados e instituciones del Estado; fue notoria la mejora en el desempeño de los técnicos,

lo que les permite interactuar con los productores e instituciones de apoyo en la gestión de proyectos, igualmente los productores aprecian el expertise para la articulación al mercado.

Un requisito solicitado en general, en todos los casos, fue el manejo del idioma quechua, puesto que muchas de las acciones de promoción estaban dirigidas a productores quechua hablantes; asimismo, también fue requerido el conocimiento de instrumentos de gestión básicos como los Planes de Desarrollo Estratégico, Planes de Desarrollo económico, Planes Operativos Anuales y Planes de Negocios; estos instrumentos de gestión fueron desarrollados con el apoyo de organismos de cooperación (APODER-COSUDE).

Sin duda, la calidad y el expertise del equipo técnico, es uno de los elementos clave para la eficiencia en el diseño e implementación de políticas de DEL. En los casos estudiados las municipalidades contrataron personal con algún nivel de calificación y experiencia en el tema, y luego se establecieron alianzas estratégicas con ONGs y entidades de cooperación para invertir en el desarrollo de capacidades específicas para el DEL. Es necesario remarcar que gran parte de la experticia ganada fue dándose en la práctica, dado que esta actividad era nueva en los municipios.

Sin embargo, en general es muy difícil medir la eficacia de los programas de capacitación en los cuales participaron las autoridades y funcionarios, puesto que los “cambios” que se supone deben ser el resultado del “aprendizaje” no han sido adecuadamente registrados, se trata más bien de percepciones de los diferentes actores. Otra limitante a nivel del personal son los constantes cambios de funcionarios y técnicos de las ODEL, lo que afecta la continuidad en la implementación de las políticas. Los cambios se dieron principalmente por motivos políticos, pero también los propios funcionarios y técnicos, una vez capacitados renunciaron para buscar otras alternativas de empleo mejor remunerado.

Recursos financieros de las ODEL

Los recursos financieros con que cuentan las ODEL, para gastos de personal técnico - administrativo y gastos generales, han ido incrementándose paulatinamente; las fuentes de financiamiento son diversas al interior del mismo municipio y muchas de las actividades son cofinanciadas por otras instituciones en el marco de programas de

cooperación, de asocio o cofinanciamiento (esos recursos no están incluidos en los datos que se presentan).

Los recursos financieros se han incrementado considerablemente en Pomacanchi y Santa María de Chicmo, mientras que en Aymaraes estos recursos han disminuido considerablemente debido al escaso peso relativo de la oficina en la estructura municipal, recuérdese que se enmarcó la mesa de desarrollo económico como una de las actividades del Frente de Defensa - CODEIPA (como lo veremos en el capítulo de la participación de actores).

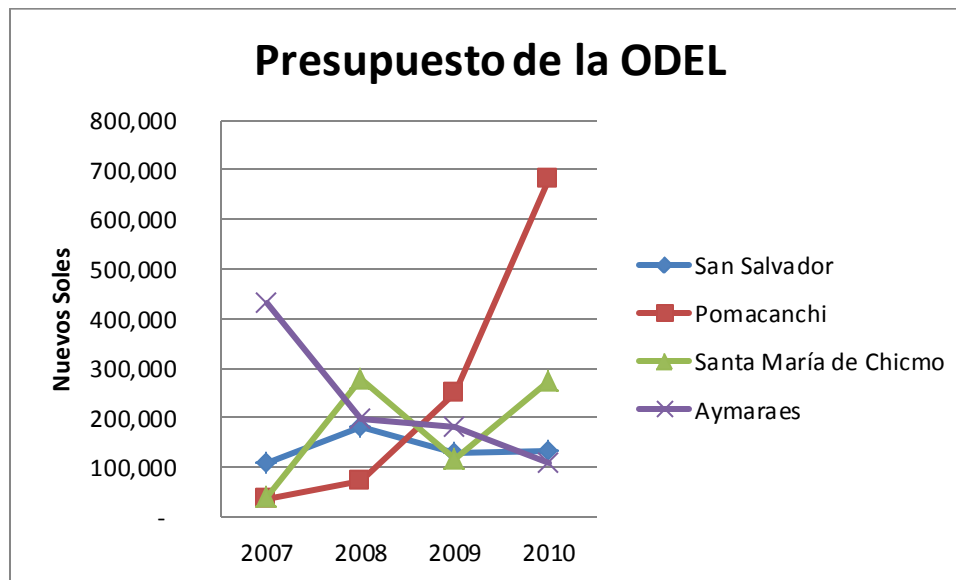
Cuadro N° 5.6
Presupuesto de funcionamiento de las ODEL

PRESUPUESTO PARA FUNCIONAMIENTO DE LAS ODEL (En Nuevos Soles)				
	2007	2008	2009	2010
San Salvador	108.000	181.000	129.000	132.000
Pomacanchi	37.200	74.400	250.550	680.000*
Santa María de Chicmo	41.389	280.249	116.100	273.663
Aymaraes	432.093	198.620	182.526	110.977

Fuente: Oficinas y Sub-Gerencias de desarrollo económico local de las municipalidades de San Salvador, Pomacanchi, Santa María de Chicmo y Aymaraes. 2013.

*En este caso, incluye parte de los proyectos de desarrollo económico.

Gráfico N° 5.1
Presupuesto de funcionamiento de la ODEL



Fuente: Oficinas y Sub-Gerencias de desarrollo económico local de las municipalidades de San Salvador, Pomacanchi, Santa María de Chicmo y Aymaraes. 2013.

5.3.2 Capacidades Económicas

Según la percepción de todos los actores entrevistados, un factor que limita la implementación eficiente de políticas de promoción económica local, son los bajos recursos económicos con los que cuentan las municipalidades rurales, esta percepción se repite aún en las municipalidades de la región Cusco, que reciben ingresos por canon gasífero y minero y cuyos presupuestos se incrementaron a partir del año 2003. Sin embargo, cabe señalar que, tal como ocurre en la mayoría de municipalidades rurales, las municipalidades estudiadas, tiene escasas posibilidades de generación de ingresos propios y dependen casi exclusivamente de las transferencias del gobierno central, si bien la ley les permite aplicar por ejemplo el impuesto a la renta, a diferencia de las municipalidades urbanas, la masa imponible es mínima.

En el cuadro y gráfico siguientes, observamos que los ingresos de las municipalidades estudiadas tuvieron un incremento considerable entre los años 2007 y 2009, este incremento fue cercano al 50% en el caso de las municipalidades de Apurímac y en el caso de las municipalidades de Cusco, alrededor del 30%. Sin embargo, el año 2010 se

produjo una disminución en los ingresos debido a la crisis, salvo el caso de San Salvador que tuvo un ligero incremento, porque es la única de las cuatro municipalidades que genera ingresos propios por la explotación de una cantera de arena, lo que demuestra la inestabilidad de los ingresos por transferencia del gobierno central, lo que dificulta la planificación y el cumplimiento de metas. Otro dato a resaltar, es que las municipalidades de la región Cusco, tienen ingresos bastante superiores a las municipalidades de la región Apurímac, considerando que Aymaraes es una municipalidad provincial, mientras que las otras tres, son municipalidades distritales.

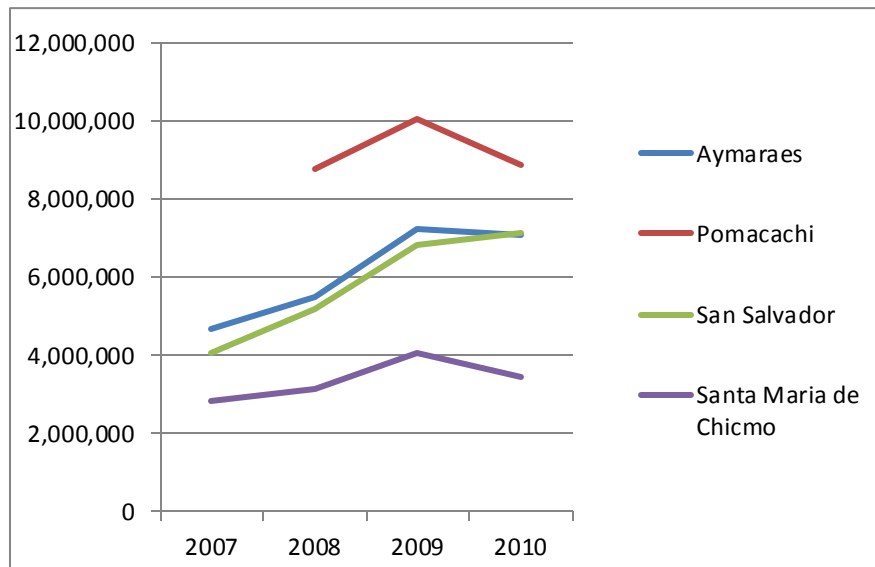
Cuadro N° 5.7
Evolución de Ingresos por municipalidad

Evolución de Ingresos por toda fuente				
	2007	2008	2009	2010
Aymaraes	4,664,751	5,501,686	7,214,345	7,058,839
Pomacachi	s/i	8,743,329	10,033,324	8,859,401
San Salvador	4,044,777	5,195,027	6,808,059	7,136,784
Santa María de Chicmo	2,820,773	3,130,139	4,066,239	3,457,953

Fuente: elaboración propia en base a información del MEF.

Gráfico N°. 5.2

Evolución de Ingresos por toda fuente por municipalidad



Fuente: elaboración propia en base a información del MEF.

En relación al presupuesto asignado a la función de desarrollo económico, según la información del MEF, es bastante considerable en el caso de las municipalidades de la región Cusco, puesto que representa alrededor del 25% de su presupuesto total en el caso de Pomacanchi, y alrededor de 20% en el caso de San Salvador, mientras que en el caso de las municipalidades de la región Apurímac el presupuesto destinado a la función de desarrollo económico, es mínimo y representa en promedio menos del 5% en el caso de Aymaraes y menos del 10% en el caso de Santa María de Chicmo.

Cuadro N° 5.8

Evolución de los gastos en la función de Desarrollo Económico, por municipalidad (cifra absoluta en soles)

Municipalidades	2007	2008	2009	2010
Aymaraes	432,093	212,215	212,526	71,688
Pomacachi	s/i	2,106,120	2,328,882	2,460,992
San Salvador	1,432,568	1,045,521	1,355,727	1,585,559
Santa María de Chicmo	137,138	291,674	206,554	360,961

Fuente: elaboración propia en base a información del MEF.

Cuadro N° 5.9

Evolución de los gastos en la función de Desarrollo Económico, por
municipalidad (En porcentaje)

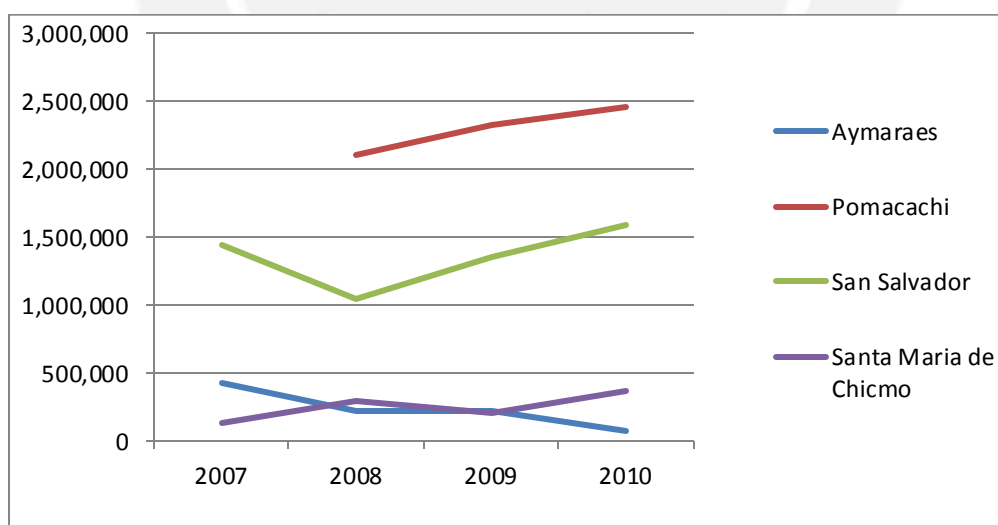
Municipalidades	2007	2008	2009	2010
Aymaraes	9,23%	3,9%	2,9%	1,01%
Pomacachi	s/i	24,1%	23,2%	27,8%
San Salvador	35,4%	20,1%	19,9%	22,2%
Santa María de Chicmo	4,9%	9,3%	5,1%	10,4%

Fuente: elaboración propia en base a información del MEF.

Un aspecto que se visibiliza de mejor manera en el gráfico siguiente es que, con la excepción del caso de Aymaraes, en las otras tres municipalidades, a pesar de la disminución del presupuesto el año 2010, se mantiene la tendencia creciente de los recursos destinados a la función del desarrollo económico.

Gráfico N° 5.3

Evolución de los gastos en la función de Desarrollo Económico, por municipalidad



Fuente: elaboración propia en base a información del MEF.

No obstante lo mencionado líneas arriba, cabe señalar que casi el 100% del porcentaje del presupuesto que figura como asignado a la función de DEL, está destinado a obras de infraestructura, principalmente vial (trochas carrozables, puentes, remodelación de calles, etc.) y un menor porcentaje está destinado a proyectos agrarios (infraestructura de riego y apoyo a la producción agropecuaria). Esto ocurre fundamentalmente en los casos de Pomacanchi, cuyo presupuesto anual destinado a la función supera los S/ 2'000,000 por año y de San Salvador, que tiene un presupuesto de más de S/ 1'300,000 por año para la función DEL.

Esto se corrobora, con la información brindada por los responsables de las ODEL, quienes manifiestan que el presupuesto destinado para las actividades de promoción del desarrollo económico local han sido mínimos en las 4 experiencias, debido a que, tanto las administraciones municipales como la población priorizaban obras de infraestructura pública, es así que los recursos asignados a las oficinas recientemente constituidas, se destinaban únicamente para pagar al personal que laboraba en las oficinas de desarrollo económico y algunas pequeñas actividades. Sin embargo, conforme avanzan las actividades de promoción, las demandas son mayores, las expectativas se incrementan y también hay que considerar que conforme la gestión de los alcaldes llegaba a su fin, los recursos para las ODEL disminuían.

Si bien los presupuestos asignados para la función de promoción económica, tuvieron pequeños incrementos anuales, la estrategia seguida por las municipalidades fue la de generar proyectos de desarrollo económico que pudieran ser aprobados en el SNIP, de manera que las iniciativas de desarrollo económico puedan ser financiadas. Así mismo en el desarrollo de las experiencias de San Salvador y Chicmo, se diseñaron estrategias de inversión que permitieran financiar propuestas de carácter integral, más que financiar pequeños proyectos que atomizan la inversión.

De otra parte, ante la falta de recursos financieros, se puso en marcha la estrategia de cofinanciamiento, donde los productores aportan recursos financieros de contrapartida, así mismo el presupuesto participativo es otro mecanismo de priorización y financiamiento de proyectos de promoción económica. Igualmente se desarrollaron estrategias de cofinanciamiento de programas de desarrollo económico con otras instituciones, en el caso de la política de Fondos concursables, la municipalidad de San Salvador estableció

un convenio con el proyecto Corredor Puno-Cusco para impulsar el cofinanciamiento de iniciativas de planes de negocios a través de los Comités de Evaluación de Iniciativas de Negocios – CODEIN creados para tal fin, con los siguientes resultados:

Cuadro Nº 5.10

Esquema de cofinanciamiento de iniciativas de negocios en San Salvador

Entidad / Organización	I CODEIN - 2007 Aporte (S/.)	II CODEIN - 2008 Aporte (S/.)	III CODEIN - 2009 Aporte (S/.)	IV CODEIN - 2010 Aporte (S/.)	Total (S/.)
Municipalidad San Salvador	26,000	27,200	36,800	56,000	146,000
Proyecto Corredor Puno-Cusco	26,000	0	0	0	26,000
Asociaciones de productores	0	6,800	9,200	24,000	40,000
Sub total	52,000	34,000	46,000	80,000	212,000

Fuente: Sub Gerencia de Desarrollo Económico Local de San Salvador.

Como se puede observar el proyecto Corredor Puno-Cusco aportó recursos financieros por una sola vez, en los años subsiguientes los aportes corresponden enteramente a la municipalidad y las asociaciones de productores²⁵.

Lo propio ocurrió en el caso de Pomacanchi, donde se presentó el siguiente esquema de financiamiento:

Cuadro Nº 5.11

Esquema de cofinanciamiento de iniciativas de negocios en San Salvador

Entidad / Organización	I CODEIN - 2008 Aporte (S/.)	Total (S/.)
Municipalidad de Pomacanchi	27,000	27,000
Proyecto Corredor Puno-Cusco	27,142	27,142
Asociaciones de productores	12,573	12,573
Sub total	66,715	66,715

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de Pomacanchi.

Las transferencias presupuestales se realizaron superando restricciones de carácter legal²⁶, pues se trata de la transferencia de recursos financieros públicos (de las municipalidades principalmente) a iniciativas privadas (productores organizados).

²⁵ Los productores aportan hasta el 20% del costo de la asistencia técnica, aparte de la valorización de sus activos.

Entre los proyectos financiados, con el presupuesto destinado a la función DEL tenemos los siguientes: En San Salvador, proyectos de riego para el forraje de los animales menores (Cuyes), inversión en infraestructura productiva para la crianza de cuyes (galpones), equipos y materiales para el desarrollo de ferias agropecuarias y festivales gastronómicos (Carpas, acondicionamiento de campos feriales), mejoramiento de viviendas, asimismo inversión en proyectos innovadores en la perspectiva de dotar de valor agregado a la producción o especialización local (Kiwicha). En Pomacanchi infraestructura de riego, planta lechera, mejoramiento de vías y fortalecimiento de capacidades de los productores, inversión que según lo manifestado por la responsable de la ODEL “no es visible en términos físicos”.

En Aymaraes los proyectos desarrollados fueron el mejoramiento de los baños termomedicinales de Pincahuacho, mejoramiento genético de animales menores, producción e implementación de especies forestales, Ferias agropecuarias y festivales gastronómicos. En Santa María de Chicmo infraestructura de riego (irrigaciones de Ñuñohuayniyoc y Chaccatoyoc en Santa María de Chicmo), mejoramiento de viviendas familiares, reservorios (Ccatunpampa II etapa); igualmente proyectos de fortalecimiento de capacidades. La inversión en desarrollo de capacidades fue mínima, pero permitió movilizar la inversión de otros actores presentes en el territorio como las ONGs y proyectos especiales.

En general la inversión en infraestructura, está vinculada también a los sectores económicos priorizados en los territorios, por ejemplo la inversión en infraestructura de riego y la infraestructura física para la transformación y derivados de lácteos (Plantas lecheras en Pomacanchi y Santa María de Chicmo); en el caso de Pomacanchi la infraestructura estaba concentrada en lo productivo agropecuario, las irrigaciones primero y luego las cadenas productivas; en San Salvador la inversión se concentró en lo productivo agropecuario y el turismo, en Aymaraes en el turismo de aguas termales; es decir que, cada municipalidad va generando sus propias estrategias de inversión en función a las demandas y características de su territorio, y en este proceso los Alcaldes tienen mucha injerencia en la decisión final.

²⁶Ley 29030 y su reglamento, que autoriza a las municipalidades la ejecución de obras por parte de los beneficiarios.

5.4 Participación de los actores en el diseño e implementación de políticas de Promoción Económica Local

Los diferentes actores privados (productores individuales, asociaciones de productores, microempresarios, etc.) son los beneficiarios directos de las políticas públicas DEL, y por lo tanto no deben estar al margen de estos procesos, es decir deben participar de manera activa en los procesos de planificación del territorio, elaboración de planes y políticas de desarrollo económico en los espacios de concertación, y en la implementación de las políticas, en base a acuerdos concretos.

En los casos estudiados, más allá de sus debilidades, el rol de liderazgo en la promoción económica y la implementación de políticas, fue asumido por los Gobiernos Locales, pero cabe resaltar que en todos los casos, hubo también el apoyo de la Cooperación Internacional, ONGs o Proyectos Especiales del Estado y la participación de las organizaciones de productores y microempresarios de cada zona.

Entre los factores para iniciar un proceso de concertación en la promoción económica municipal, están: i) La existencia de una necesidad de resolver un problema que afecta a un grupo de actores de la localidad (la demanda de los lecheros de Pomacanchi, la búsqueda de mercados alternativos para los Kiwicheros de San Salvador), o la existencia de una oportunidad para aprovechar; ii) La voluntad de los actores por concertar, por buscar la solución al problema o aprovechar una oportunidad buscando la cooperación con otros actores, estableciendo objetivos comunes y compromisos claros; iii) La existencia de liderazgos claros, tanto a nivel de la Municipalidad como de los actores privados (a nivel de las Municipalidades se mostró voluntad política y liderazgo por parte de algunos Alcaldes, pero a nivel de los actores privados los liderazgos se dieron solamente por parte de algunas organizaciones, en otros casos se mantuvo aún una actitud más reivindicacionista).

La participación de los diferentes actores y la confluencia de intereses son factores clave para el diseño e implementación de las políticas públicas de promoción económica local. Sin embargo, cabe señalar que no se trata de una actuación homogénea, ni se mantiene estable en el tiempo, al contrario, fundamentalmente la participación de las

organizaciones de productores es sumamente sensible, se establecen vínculos de cooperación y de consenso, pero también surgen relaciones conflictivas y de contraposición respecto a determinadas propuestas. Es necesario tener en cuenta que todos los procesos de cambio y el sistema que los envuelve se caracterizan por relaciones de carácter dinámico y cambiante.

Instancias de Concertación

En todos los casos se constituyeron instancias de concertación público-privado, con la participación de las organizaciones de productores, la municipalidad y otras instancias públicas, así como las ONGs presentes en el territorio. Si bien cada actor tiene su propia lógica de intervención en torno al desarrollo económico, estas instancias permitieron llegar a acuerdos mínimos para ir superando algunas dificultades.

El caso de mayor avance, es el de San Salvador donde se fomentó la creación de la “Mesa de Desarrollo Económico del distrito”, como espacio de concertación, análisis y toma de decisiones entre el gobierno local, las organizaciones de productores, el Ministerio de Agricultura, las ONGs locales, las instituciones educativas de nivel tecnológico y microempresas del territorio, al interior de esta instancia se constituyeron otros espacios de concertación por cadena productiva priorizada, denominados Sub Mesas de Kiwicha, de Turismo Religioso y de Cuyes, convocando a los actores económicos relevantes de cada cadena para estructurar una agenda de responsabilidad compartida y realizar acciones que resuelvan algunas limitaciones de las actividades productivas priorizadas, ello aportó en la generación de confianza necesaria para la asunción de compromisos, y que las políticas y decisiones sean más coherentes.

En Pomacanchi se privilegió la constitución de las mesas técnicas de concertación en función a los sectores económicos priorizados, de ese modo se conformó la mesa de lácteos, integrada por 3 asociaciones de productores lácteos, y la de cuyes integrada por alrededor de 6 asociaciones de criadores de cuyes. Igualmente se considera como mecanismo de participación los presupuestos participativos descentralizados y las rendiciones de cuentas (el grupo focal identifica estos espacios de participación, como vinculados al DEL).

En Santa María de Chicmo, no se cuenta con una Mesa de Desarrollo Económico, pero igualmente se constituyeron e instalaron las mesas de concertación de papa nativa, de cuyes, de ganado lechero y de granos andinos (quinua y kiwicha). Al igual que en los otros casos, la municipalidad, a través de la ODEL, participa y anima estas mesas, que también cuenta con la participación de las ONGs locales y donde se toman decisiones orientadas a resolver los problemas identificados en relación a cada sector. Un acuerdo que se tomó al interior de estas mesas fue la de contratar expertos locales para los servicios de asistencia técnica directa, que requieren los productores.

En el caso de Aymaraes, se constituyó la Mesa de Desarrollo Económico, pero se optó por inscribirla dentro del Consejo de Desarrollo Integral de la Provincia de Aymaraes – CODEIPA²⁷; ello indudablemente implica que la discusión se torna más política en lugar de relieves los aspectos de carácter técnico y más operativo para apoyar a los sectores priorizados; una organización como el CODEIPA tiene sus propias prioridades más de tipo gremial y político.

En las mesas de concertación temáticas, participaron los productores (a través de las organizaciones representativas de cada sector), las instituciones locales y regionales, las ONGs, organismos de cooperación, el municipio y los funcionarios de la ODEL; así mismo en algunos casos, se extendió la participación a las juntas directivas de las comunidades campesinas y las dirigentes de los programas de vaso de leche (San Salvador). Los acuerdos más importantes giraban en torno a desarrollar y superar los problemas que se presentaban en las cadenas productivas. En muchos casos, se llegaron a definir en estas mesas el tipo de apoyo a brindar a los productores (acondicionamiento de galpones para la crianza de cuyes, adquisición de equipos, entre otros), es decir que las mesas se extendían en un análisis profundo del funcionamiento de la cadena de valor y como apoyar para hacerla más eficiente. Así mismo las mesas técnicas, coordinaron las acciones de fortalecimiento de capacidades.

²⁷ CODEIPA, espacio de concertación, coordinación, deliberación, consulta y generación de políticas de desarrollo de nivel Provincial, orientada a promover el Desarrollo Sostenible e integral de la Provincia de Aymaraes (Antecedentes del PIP Menor, “Ampliación y mejoramiento de la gestión integral de los residuos sólidos en la mancomunidad municipal río grande”, Municipalidad provincial de Aymaraes). Cuenta con 4 mesas, entre las que se cuentan a la mesa de desarrollo económico, medio ambiente y orden interno y justicia.

A nivel específico, podemos mencionar que la Mesa de Desarrollo Económico de Aymaraes, estaba conformado por el CICCA (ONG de larga data en la zona), la agencia agraria, Pronamachs, CTB-CSE, UGEL Aymaraes y asociaciones de productores (leche fresca y miel de abejas). En el caso de Santa María de Chicmo, en las mesas temáticas participaron PRODECO, ADEA, CESAL, APODER, Proyecto Aliados, PRONAMACHS, Agricultura, asociaciones de productores e instancias de gobierno. De otra parte cabe destacar la participación comunal en las mesas de desarrollo económico de Pomacanchi (Asociaciones de productores lecheros, de cuyes y gastronomía) y San Salvador (asociaciones de cuyeros de las once comunidades campesinas, redes de productores de kiwicha).

Al interior de las alianzas público-privadas construidas en las Mesas Técnicas u otras instancias, cada actor tiene sus propios intereses. Las autoridades de los gobiernos locales, participan en estas instancias con una lógica más política de atención de demandas, las ONGs tienen una mirada más técnica, mientras que los productores y sus organizaciones, en la mayoría de los casos, actúan aún con una lógica clientelista, lo que no les permite reaccionar rápidamente ante las oportunidades y prefieren presentar un conjunto de demandas que en su percepción deben ser atendidas, fundamentalmente por la municipalidad y las ONGs presentes en el territorio. No obstante, en algunos casos, las organizaciones de productores, tuvieron un rol más dinámico, jugando un rol de promotores, tal es el caso de los kiwicheros de San Salvador o lo cuyeros de Pomacanchi y Chicmo, tuvieron un rol más dinámico, jugando un rol de promotores.

El funcionamiento de estas instancias ha permitido avanzar en la lógica de un trabajo coordinado, en base a acuerdos mínimos, donde se haga explícito el rol que le corresponde a cada actor y las responsabilidades que deben asumir. No obstante, entre el acuerdo y la implementación de los acuerdos hay un amplio margen, se producen una serie de tensiones en el proceso, por ejemplo cuando la municipalidad tiene recortes en el presupuesto y uno de los primeros rubros donde se produce el recorte son los proyectos DEL, esto genera a su vez el descrédito y desconfianza por parte de los productores y se debilitan los espacios de concertación.

Igualmente, los acuerdos y compromisos de los diferentes actores, están supeditados aún a la voluntad y tiempos disponibles de cada uno de ellos, por ejemplo para las autoridades

los tiempos de vigencia de sus compromisos está supeditado al ciclo de gobierno que es de 4 años, en el caso de los funcionarios es mientras están en el cargo, que suele ser menos de los 4 años que dura la gestión municipal. Los tiempos de las organizaciones de productores son mucho más cortos porque buscan respuestas rápidas a sus demandas que son urgentes. Los otros actores como las ONGs o programas nacionales están supeditados a los tiempos definidos por sus propios proyectos, pero los tiempos que se requieren para impulsar el desarrollo y garantizar la sostenibilidad de los procesos son de largo aliento, de allí la necesidad de generar acuerdos de mediano y largo plazo, sobre la base de un Plan, una mejor y mayor información y el desarrollo de capacidades.

Entre los momentos de participación, en relación a las políticas de promoción del DEL, podemos mencionar los siguientes: i) la elaboración de los planes concertados y/o planes de desarrollo económico (donde cada actor elabora y lleva al debate público una propuesta que refleja sus intereses); ii) El presupuesto participativo, donde se colocaron algunos de los proyectos de los productores para garantizar una asignación presupuestal, aunque en este caso se trata fundamentalmente de proyectos de infraestructura de apoyo a la producción como canales de riego; iii) Los Comités y/o Mesas de Concertación por eje temático, donde se toman las decisiones orientadas a la superación de los cuellos de botella del sector, pero también en relación al desarrollo de capacidades para el DEL, entre otros temas.

La participación de los actores en los diferentes espacios e instancias mencionadas, en general ha sido activa y la calidad de la participación buena; salvo excepciones donde la participación ha sido pasiva y regular, particularmente de los representantes de las instituciones sectoriales del estado.

La participación, igualmente, ha tenido un impacto diferenciado sobre ellos, pero a partir de las entrevistas y grupos focales, se puede ver que en general ha habido un impacto positivo en la generación de confianza, el fortalecimiento de capacidades, y en la generación de cambios en las condiciones y posición de los actores involucrados.

El tipo y calidad de participación, en las instancias de concertación en el territorio de investigación, se presentan en detalle en el Anexo 9.

La institucionalización

En lo concerniente a la institucionalización de las mesas de concertación temáticas, mecanismo de participación más difundido, en San Salvador se implementó la reglamentación necesaria del funcionamiento de las mesas, así mismo en Pomacanchi, también cuentan con agendas de trabajo acordadas al interior de las Mesas. En el caso de Aymaraes, el CODEIPA cuenta con un secretario técnico y se dotaron de instrumentos de gestión, agendas de trabajo y programación de reuniones, en virtud a un apoyo del Fondo de Contravalor Perú-Alemania. Sin embargo, algunas mesas no cuentan con reglamentos y funcionan supeditados a la voluntad e interés de quienes lo integran.

Asimismo, en algunos casos, los productores y microempresarios, expresan aún desconfianza respecto a la transparencia con que se gestiona los recursos públicos y aún en relación a los que proceden de la cooperación, temen que exista lo que ellos llaman algún tipo de “arreglo o negociado” que se haga a sus espaldas y que favorezca a algunos actores en detrimento de otros, si bien los mecanismos de rendición de cuentas se han ampliado, se requiere ampliar la difusión y mejorar los mecanismos y espacios existentes, no solo para la rendición de cuentas acerca del manejo de los recursos sino también para difundir los avances, las buenas prácticas, los buenos resultados, es decir impulsar el aprendizaje colectivo como factor clave para el desarrollo del territorio.

La rendición de cuentas también debe hacerse al interior de cada mesa de concertación, como mecanismo de institucionalización, y no solo en relación al manejo de fondos, sino también en relación a los acuerdos adoptados y al nivel de cumplimiento de los mismos, evaluando la responsabilidad asumida por cada actor.

Otro elemento que contribuye a la institucionalización es el fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores. En relación a las capacidades de los productores, la percepción en general es que se ha incrementado, en base a los talleres especializados, cursos cortos, y principalmente su participación en pasantías (cofinanciadas), lo que les permitió conocer otras experiencias, que enriquecieron mucho sus proyectos. Este intercambio también se dio entre municipios, por ejemplo se realizaron algunas visitas al municipio de San Salvador, donde se había ganado cierta experticia en la gestión del desarrollo económico.

Número de iniciativas de desarrollo económico concertadas

Las iniciativas de priorización de las cadenas productivas en San Salvador (5) y Pomacanchi (3) responden a los acuerdos de las mesas de concertación temáticas, donde los productores concertaron con la municipalidad y estas iniciativas fueron implementadas, además de estar contenidas en los planes estratégicos. En Santa María de Chicmo, las cadenas (4) fueron priorizadas por los propios productores en base a las potencialidades y las oportunidades para estas actividades, así mismo los productores alcanzaron 2 proyectos de riego y 2 de mejoramiento ganadero, los mismos que fueron ejecutados. En la mesa de concertación de Aymaraes se priorizaron la construcción de canales de riego (3) y la promoción del turismo (1), además de proyectos de forestación con especies nativas, la crianza de alpacas para mejoramiento genético y la crianza de abejas en valles interandinos, sin embargo estos últimos no lograron financiarse y se encuentran en cartera (cuentan con el código SNIP).

Es necesario anotar que muchas iniciativas alcanzadas por los productores y organizaciones de productores (jóvenes por ejemplo) no se pudieron atender por la falta de recursos financieros, por lo tardío de la presentación de los mismos (finalización del mandato del Alcalde) o por que no son viables (por ejemplo la demanda de adquisición de ganado vacuno para los productores con cofinanciamiento importante de la municipalidad en Pomacanchi) o porque no se dan las condiciones para obtención de crédito (por ejemplo no había sistema financiero de crédito en Pomacanchi). Las demandas son siempre mayores a las capacidades financieras de los gobiernos locales. Igualmente hay demandas no resueltas totalmente y se refiere básicamente a mercados (por ejemplo demanda segura de kiwicha en San Salvador).

Los recursos adicionales/apalancados para los proyectos concertados

En el caso de Aymaraes, se logró apalancar recursos financieros para proyectos por el orden de S/. 150,000; en esta operación el municipio invirtió S/. 12,000 en la elaboración de los expedientes y el financiamiento fue otorgado por AGROEMPRENDE y el proyecto Aliados. En estos proyectos se estima que los productores invirtieron aproximadamente S/. 1,000 por productor.

En Santa María de Chicmo, los productores han invertido recursos financieros en sus iniciativas de negocios y sus proyectos (se estima de S/. 3,000 a S/. 5,000 para arrancar

la iniciativa y S/. 1,500 anuales de reinversión por productor), no han participado aun de fondos concursables o programas de financiamiento.

Algunas municipalidades establecieron mecanismos de cofinanciamiento de parte de los productores, a título de ejemplo presentamos la estrategia de la Municipalidad de San Salvador – Cusco:

Cuyes: 70% productores y 30% Municipalidad

Kiwicha: 80% productores y 20% Municipalidad

Gastronomía y turismo: 50% beneficiarios y 50% Municipio.

Niveles de coordinación con gobiernos provinciales y regionales

Solo algunas de las municipalidades estudiadas, desarrollaron actividades conjuntas con los gobiernos provinciales de su ámbito: En el caso de San Salvador, no existen sinergias ni coordinación de políticas o estrategias conjuntas con la Municipalidad provincial de Calca, dado que este gobierno focaliza su acción en el distrito capital y las comunidades campesinas de su entorno. En opinión del Alcalde, la Municipalidad provincial debería realizar acciones de articulación, por ejemplo organizar eventos feriales provinciales y apoyar a las cadenas productivas más dinámicas de la provincia (el mercado de Pisac sería interesante para San Salvador); sin embargo, según su punto de vista, las iniciativas de desarrollo económico provincial no son significativas, carece de políticas referidas a la promoción del desarrollo económico local “no vamos a sus ferias porque son un fracaso, nos cuesta más”. Con el Gobierno Regional de Cusco se han dado coordinaciones iniciales con la Gerencia de Desarrollo Económico, a partir del año 2009, y también se trabaja con el programa Agroideas de PRONAMACHS, que es parte integrante del Gobierno Regional, para la formación de microempresas.

La municipalidad de Pomacanchi si mantiene coordinaciones con la provincia, se llevan a cabo reuniones ordinarias a nivel de la Provincia de Acomayo. De otra parte, ha encontrado en la mancomunidad Cuatro Lagunas - AMCLA²⁸, de la cual fue el Alcalde de Pomacanchi su primer presidente, un apoyo importante en sus estrategias de desarrollo y de trabajo conjunto. En el marco de esta mancomunidad se han desarrollado pasantías a Bolivia para conocer experiencias de desarrollo económico.

²⁸La mancomunidad Cuatro Lagunas - AMCLA está integrada por los municipios distritales de Pomacanchi, Sangará, Acopia, Mossocllacta, Pampamarca y Túpac Amaru (Provincias de Acomayo y Canas). Esta mancomunidad trabajo con el apoyo de APODER-COSUDE y Aariwa.

La municipalidad de Santa María de Chicmo mantiene coordinaciones de carácter provincial, con Andahuaylas, para la ejecución conjunta de algunas obras, a través de su participación en el presupuesto participativo. Por otro lado, Santa María de Chicmo pertenece a la Asociación de Municipalidades rurales del valle de los Chankas – AMRUVACH²⁹ donde desarrolla acciones conjuntas con otros distritos socios; desde esta instancia se brindó asistencia técnica para la elaboración de presupuestos participativos, para las acciones de desarrollo económico y para institucionalizar la mesa de concertación distrital. Con el Gobierno regional las coordinaciones son casi inexistentes, sin embargo, en el campo se coordinan acciones con la Oficina Agraria y con los programas del INIA pertenecientes al Gobierno Regional de Apurímac.

La Municipalidad de Aymaraes es parte integrante de la Mancomunidad Rio Grande, en cuyo marco coordinan acciones fundamentalmente de desarrollo de capacidades. En lo que se refiere a las relaciones con el Gobierno regional, en general las coordinaciones son bastantes pobres o inexistentes, en la opinión de la ODEL “los gobiernos regionales están abocados a sus propios programas o expectativas”.

Es importante señalar que en el proceso de implementación de políticas PEL, influyen también los estilos de trabajo del personal, muchos de los profesionales y técnicos tienen disposición a la concertación, mientras que otros están enfocados en el cumplimiento de las metas y actividades programadas.

6. CONCLUSIONES

- La descentralización puesta en marcha a partir del año 2003, le encarga la función de promoción del desarrollo económico a los gobiernos subnacionales, lo que obliga a atender las demandas de la población relacionadas con los temas del desarrollo productivo y el empleo de sus territorios, en ese marco las municipalidades rurales, se han visto obligadas a poner en marcha un conjunto de políticas de DEL, incorporando a los actores económicos del territorio en su diseño e implementación.

²⁹Asociación de Municipalidades del Valle del Chankas – AMRUVACH, integrado 14 municipalidades distritales de las provincias de Andahuaylas y Chincheros. Esta mancomunidad trabajó con el apoyo de APODER-COSUDE.

- En los espacios rurales, los gobiernos locales, que son la instancia del Estado más cercana a la población, son también los que reciben la mayor presión y demandas de la población para resolver sus necesidades de apoyo a la producción y la dinamización de la economía, para mejorar la productividad, el empleo y los ingresos, por lo mismo, y en el marco de los nuevos roles y funciones que le fueron asignados, se asume que es la instancia que debe proveer los bienes y servicios, vinculados al DEL, con mayor eficiencia que el nivel nacional y regional, no obstante las municipalidades rurales, a pesar de la voluntad política, tienen muchas limitaciones para cumplir de manera eficiente este rol.
- Las características particulares de los territorios donde se ubican las municipalidades estudiadas, que tienen una presencia rural importante, altos índices de pobreza, limitado acceso a servicios básicos y servicios financieros y no financieros para la producción, y un fuerte proceso de migración, determinan un entorno con muchos desafíos para el impulso de procesos de promoción económica eficientes y sostenibles. En ese contexto, las experiencias de diseño e implementación de políticas de promoción económica analizadas, han mostrado diferentes niveles de avance vinculados principalmente a la identificación de sectores económicos competitivos, al desarrollo de capacidades, la constitución de espacios de concertación público-privada en torno al DEL, la incorporación de tecnologías orientadas a mejorar la productividad, la articulación a mercados, entre otros. Sin embargo, los avances son bastante heterogéneos y no son aún sostenibles, porque muestran debilidades que deben superarse para consolidar el rol de los gobiernos locales en el DEL.
- Las políticas de promoción del desarrollo económico local puestas en marcha, facilitaron entre otros los siguientes cambios: desarrollo de capacidades tanto de las propias municipalidades como de los actores económicos, fortalecimiento de las organizaciones de productores y de las instancias de concertación público-privada; mejoras en la producción y productividad de los sectores económicos priorizados; mejora en el acceso a mercados y dinamización de ferias locales, mejora en los ingresos de las familias beneficiaria de las políticas, entre otros. No obstante, la sustentabilidad de las políticas impulsadas no está garantizada, porque en muchos casos no llegaron a consolidarse y porque hay un alto riesgo de que los cambios de

gestión, rompan la continuidad de las mismas, independientemente de cuan buenas o efectivas fueron.

- Algunas de las políticas de promoción económica, a través de las cuales las municipalidades realizaron inversiones, tales como las plantas lecheras en Pomacanchi y Chicmo, o la planta moledora de San Salvador, se encuentran en la frontera entre una municipalidad que asume un rol empresarial (que no le corresponde), y una municipalidad que realiza inversiones para impulsar la acción de los actores privados (productores individuales u organizados). La diferencia está en la forma como fueron planificadas, ejecutadas y sobretodo gestionadas.
- En las experiencias estudiadas, se identificaron algunos factores clave para mejorar la eficiencia en el diseño e implementación de políticas de promoción económica: i) Voluntad política de las autoridades para impulsar y liderar procesos de DEL; ii) Voluntad e interés de los actores económicos del territorio (líderes locales, productores, microempresarios, etc.), para participar en espacios de diálogo y concertación en torno al DEL; iii) Capacidades de las autoridades y funcionarios responsables; iv) Soporte de asesoría técnica especializada que aporte metodologías e instrumentos y acompañe en momentos clave; v) Claridad en los roles que les corresponden a los diferentes actores; vi) Asignación presupuestaria para planes y proyectos DEL, con aportes de todos los actores involucrados en las cadenas o sectores productivos priorizados; vii) Establecimiento e implementación de mecanismos de rendición de cuentas.
- Entre las limitantes para la eficiencia y sostenibilidad de las políticas de DEL implementadas, se identificaron las siguientes: i) Débil capacidad institucional en las municipalidades, tanto a nivel de la organización, como de las competencias de los funcionarios responsables; ii) Limitados recursos económicos de las municipalidades, fundamentalmente en el caso de las municipalidades de Apurímac, que dependen casi exclusivamente de las transferencias del gobierno central, con escasas posibilidades de generación de ingresos propios; iii) Escasa oferta de servicios de desarrollo empresarial para el desarrollo de las actividades económicas locales, con limitados servicios de capacitación y asistencia técnica, e inexistencia de servicios de crédito e información; iv) Los avances en la generación de una cultura de emprendimiento son

aún limitados, y en muchos casos subsisten las visiones asistencialistas, con un débil liderazgo de los productores, para el impulso de la economía, en sus territorios; v) La baja disponibilidad de capital operativo, por parte de los productores, para mantener o ampliar sus emprendimientos.

- La participación de los diferentes actores del territorio, fue un elemento clave en los procesos de DEL, tanto para la construcción de una visión común acerca del desarrollo económico del territorio, como para la implementación de las acciones. El fortalecimiento de los espacios de concertación, permitió que se arriben a acuerdos de cooperación concretos, en los cuales si bien las municipalidades tuvieron un rol de liderazgo, por su capacidad de convocatoria y de articulación de la participación de diferentes actores, se hizo evidente que no se trata solo de programas municipales sino de propuestas construidas de manera participativa, donde los productores y sus organizaciones adquieren un rol cada vez más relevante, modificando lentamente (aun cuando en algunos casos persiste), las relaciones de tipo clientelar o paternalista, por relaciones de cooperación y corresponsabilidad.
- El impulso de las políticas de promoción económica local, ha requerido de la voluntad política de las autoridades municipales, para convocar a los diferentes actores y liderar los procesos destinando recursos financieros y técnicos. En los casos estudiados, se observó que la experiencia previa y formación de los Alcaldes tiene influencia en el nivel de importancia que le asignan a la promoción del desarrollo económico al interior de su gestión: por ejemplo, en el caso de San Salvador, si bien la formación del Alcalde es de Abogado, el cumplió previamente funciones de responsable de la Oficina PEL de la Municipalidad Provincial de Calca, mientras que el Alcalde de Santa María de Chicmo, es un empresario de transportes.
- A pesar de que en la mayoría de casos se logró una movilización y participación importante de los actores locales en torno a las mesas temáticas y otros espacios de concertación, sin embargo no podría decirse que se haya logrado generar una cultura emprendedora, puesto que subsiste aún las prácticas asistencialistas y clientelistas por parte de algunos actores económicos en su relación con las municipalidades y ONGs. Esto se expresa en las demandas continuas para el financiamiento de sus actividades productivas, pero sin un compromiso claro de su contrapartida y de los

resultados que esperan obtener, para contribuir a la dinamización de la economía del territorio.

7. LECCIONES APRENDIDAS

- Uno de los retos más importantes es la continuidad y fortalecimiento de las políticas de DEL, en el sentido de que los cambios en las gestiones municipales, no impliquen la desactivación de los procesos puestos en marcha, un factor importante para ello es el fortalecimiento e institucionalización de las instancias de concertación público-privada para el DEL, dotándolos de reglamentos y agendas concertadas con una visión de mediano plazo, de modo que sean los propios actores económicos y otros actores de apoyo como las ONGs, los que garanticen la continuidad de las políticas en base a la negociación con las nuevas autoridades.
- Dado el rol de liderazgo que juegan los gobiernos locales rurales en el proceso de promoción económica local, es necesario fortalecerlos para que puedan jugar su rol de manera más eficiente, esto implica entre otros los siguientes aspectos: i) Que las municipalidades rurales cuenten con mayores recursos para el DEL; ii) Los ajustes de estructura necesarios para garantizar una instancia responsable de la promoción del DEL al interior de las municipalidades; iii) El fortalecimiento de capacidades, no solo de los funcionarios directamente involucrados sino de las diferentes áreas que confluyen y que pueden contribuir al cumplimiento más eficiente de la función por parte de la municipalidad; iv) Que cuenten con instrumentos de gestión del desarrollo económico, como los planes DEL en el marco de los planes estratégicos concertados, los análisis de cadena (o subsectoriales), las agendas concertadas, entre otros.
- Para avanzar hacia la consolidación y ampliación de la políticas de promoción económica local, se requiere generar acuerdos político institucionales e involucrar a los actores relevantes del territorio, en los diferentes momentos del proceso, ello implica por ejemplo que los diagnósticos y planes se elaboren con la participación de los diversos actores para identificar por consenso los sectores de mayor potencial del territorio, hacia los cuales se dirigirán, de manera prioritaria las políticas de promoción

económica. La participación de los diversos actores facilita además, la movilización de recursos locales, más allá de los recursos comprometidos por las municipalidades.

- Para que los acuerdos que se toman en los espacios de concertación público-privado en torno al DEL sean eficaces, se requiere generar mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos de los diferentes actores y que estos se respeten aún si los representantes cambian por ejemplo con el cambio de gestión de las municipalidades cada 4 años, o con el cambio de los técnicos de las oficinas de promoción económica, que suelen ocurrir con mayor frecuencia.
- Las políticas de promoción del desarrollo económico implementadas a nivel de las municipalidades, deben buscar articularse a las políticas implementadas por los otros niveles de gobierno: municipalidad provincial, gobierno regional y gobierno nacional, a fin de generar sinergias que contribuyan al logro de los objetivos definidos a nivel local y evitar las duplicidades o peor aún la competencia entre niveles. Para ello es necesario establecer niveles de coordinación y establecer niveles de responsabilidad específicas en torno a la implementación de las políticas. Por ejemplo, es necesario impulsar la coordinación en torno a las políticas impulsadas desde el MINAG, MINDIS-FONCODES, PRODUCE, entre otros de nivel nacional, con los programas impulsados desde el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales, con un enfoque territorial, este es un factor muy importante porque las tareas del desarrollo económico, sobrepasan las capacidades de los gobiernos locales rurales.
- Se requiere fortalecer las asociaciones y mancomunidades a nivel de las municipalidades rurales, para que sean estas instancias las que coordinen los esfuerzos entre los municipios en torno al DEL, creando una visión mayor del territorio y generando una cultura de trabajo compartido, para impulsar servicios y proyectos que será más eficiente hacerlo de manera mancomunada que de manera individual, incrementando además su poder de negociación frente a otras instancias. Asimismo, desde estas instancias se puede impulsar un debate más profundo sobre cuáles son las capacidades y recursos que necesitan las municipalidades rurales para avanzar de manera sostenible en el diseño e implementación de las políticas de promoción económica local.

- Se hace necesario establecer acuerdos con los Gobiernos Regionales, para generar y mantener sistemas de información a nivel distrital, a fin de facilitar la identificación de oportunidades y la gestión de las políticas DEL.
- A nivel de desarrollo de capacidades, es necesario impulsar un mayor involucramiento de las universidades e instituciones tecnológicas, en el esfuerzo de formación de los recursos humanos con las competencias necesarias para la gestión del desarrollo local y de manera específica para la gestión de las políticas de promoción económica, esto debería hacerse a través de convenios con las asociaciones de municipalidades y mancomunidades.
- La construcción y sobretodo la consolidación de los espacios y mecanismos de participación y concertación, está fuertemente asociada a la construcción de la confianza entre los diferentes actores públicos y privados para tomar decisiones consensuadas y asumir compromisos en un marco de corresponsabilidad, para ello es necesario establecer mecanismos de seguimiento y de información a la colectividad en general.
- Los procesos de desarrollo de capacidades para el desarrollo económico local dirigidos a autoridades y funcionarios, deben establecer de manera explícita los objetivos de cambio que se proponen a nivel de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes en relación con las funciones y responsabilidades de la posición) y hacer seguimiento a los mismos.

8. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO EN MUNICIPIOS RURALES

En base a los aprendizajes de las experiencias de promoción económica impulsadas por las municipalidades que fueron objeto de la investigación, el análisis de otras experiencias que hacen parte del marco referencial y teniendo en cuenta el marco conceptual en torno al tema, a continuación desarrollamos una propuesta de abordaje de la promoción del desarrollo económico local, en municipios rurales del país, la misma que puede ser aplicada con las adaptaciones pertinentes a cada caso, dependiendo del nivel de avance en el proceso y de las características propias de cada territorio.

La propuesta asume que las municipalidades rurales deben jugar un rol de liderazgo en la promoción del desarrollo económico de sus territorios, en concertación con los actores económicos locales y de manera articulada con otros actores de nivel regional y nacional. En ese marco se propone: *“Una ruta para la promoción del desarrollo económico local en municipios rurales”*.

De manera esquemática se propone una ruta en 11 fases, sin embargo cabe señalar que la secuencia puede variar en función de cada contexto, y que algunas de las fases pueden realizarse de manera simultánea y otras deben realizarse de manera continua, a lo largo de todo el proceso de DEL:

Fase 1: Sensibilización de actores locales, a fin de que los actores relevantes vean con claridad la importancia y ventajas de la promoción del DEL.

Fase 2: Fortalecer la institucionalidad de la municipalidad para el cumplimiento de su rol en el DEL.

Fase 3: Conformación de la Mesa de Concertación para el DEL, como instancia de coordinación y construcción de consensos entre actores públicos y privados. Una de las primeras acciones de la Mesa de Concertación es la *identificación de sectores económicos prioritarios para la promoción del DEL*, de manera previa a la elaboración de estudios y planes.

Fase 4: Conformación de Mesas Temáticas por cada subsector priorizado; de manera paralela se inicia con,

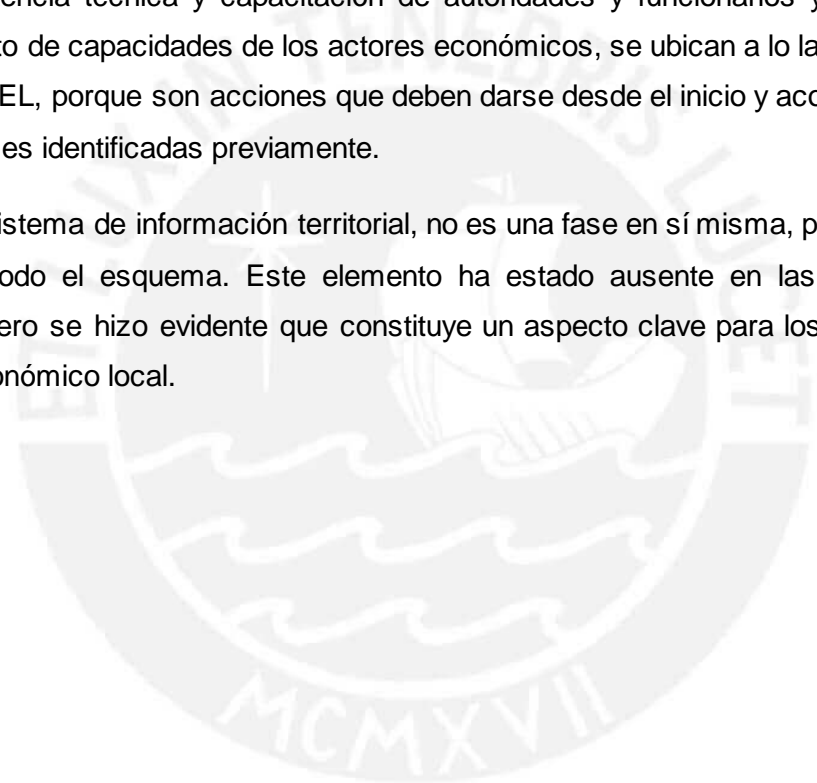
Fase 5: Elaboración de diagnósticos y planes, partiendo de la realización de análisis subsectoriales o de cadena productiva, entre otros, los cuales brindan elementos para la construcción de *Acuerdos y Agendas Concertadas y la Elaboración de los Planes Operativos*, por subsector.

Fase 6: Diseño de políticas de promoción del DEL, para consolidar y dar sostenibilidad a los procesos de desarrollo económico.

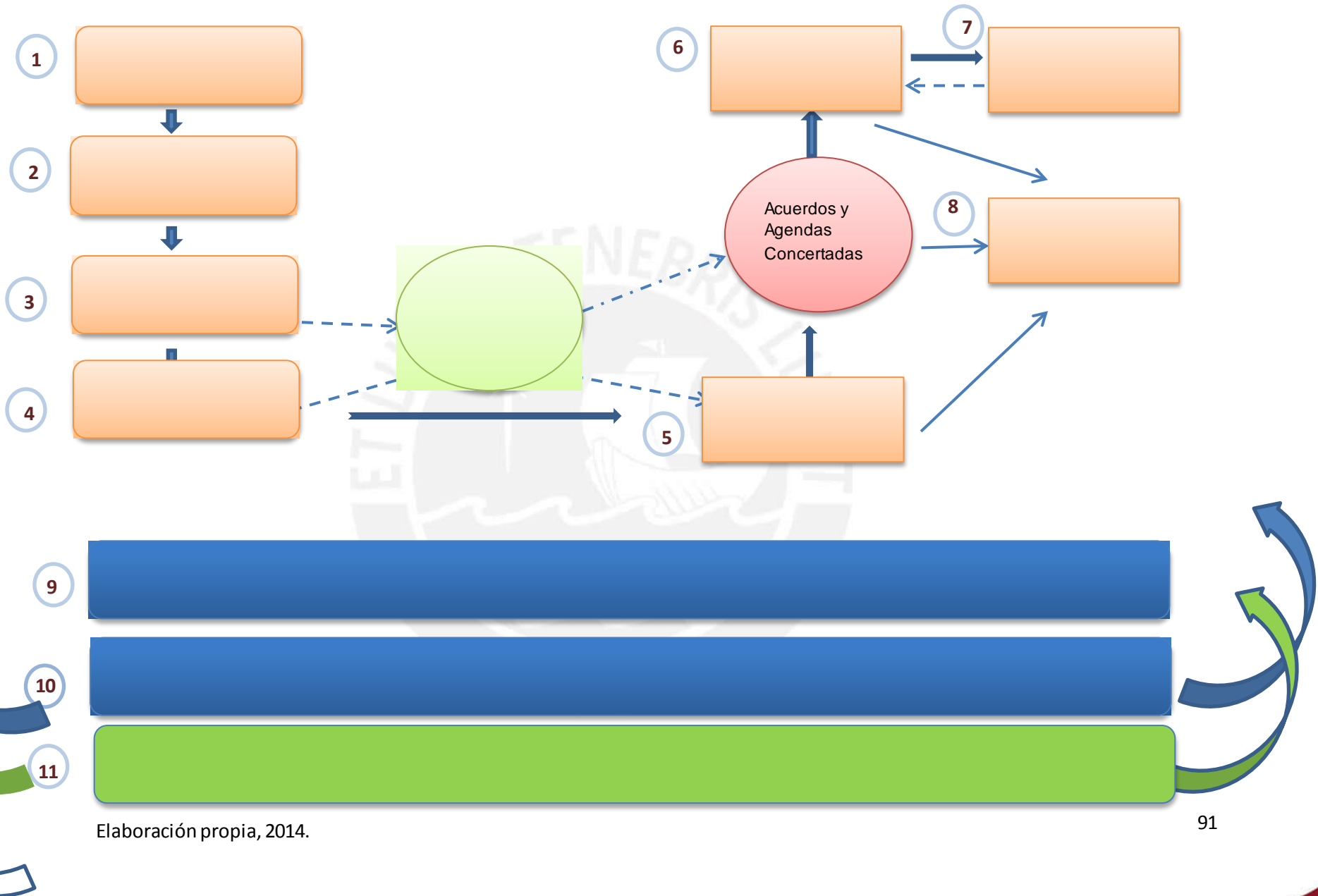
Fase 7: Articulación horizontal y vertical y; **Fase 8:** Monitoreo y Evaluación, se incluyen como fases específicas, para no perder de vista esos procesos.

Fase 9: Asistencia técnica y capacitación de autoridades y funcionarios y; la **Fase 10:** Fortalecimiento de capacidades de los actores económicos, se ubican a lo largo de todo el proceso de DEL, porque son acciones que deben darse desde el inicio y acompañar cada una de las fases identificadas previamente.

Fase 11: El sistema de información territorial, no es una fase en sí misma, pero se pone a la base de todo el esquema. Este elemento ha estado ausente en las experiencias estudiadas, pero se hizo evidente que constituye un aspecto clave para los procesos de desarrollo económico local.



UNA RUTA PARA LA PROMOCION DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL EN MUNICIPIOS RURALES



Elaboración propia, 2014.

A continuación se presenta una breve descripción de cada fase y de sus fundamentos³⁰:

1. Sensibilización de Actores Locales

Esta primera fase, de sensibilización y motivación de los diferentes actores del territorio, para que impulsen un proceso de desarrollo económico local, es clave para la generación de confianza y compromiso de una participación activa en todas las fases del proceso de desarrollo económico. La sensibilización debe aportar a que las autoridades, funcionarios y todos los actores económicos del territorio, vean con claridad la importancia y ventajas de la promoción del desarrollo económico en el territorio, y fundamentalmente identifiquen los roles que les corresponde a los diferentes actores en el proceso DEL y las responsabilidades que debe asumir cada uno de ellos.

El proceso de sensibilización, puede incluir entre otras actividades: i) Reuniones y talleres con autoridades y funcionarios municipales acerca del marco legal y el rol de las municipalidades en la promoción económica; ii) Foros, y otros eventos públicos sobre el rol de las municipalidades y de los actores económicos privados en el DEL, dirigido fundamentalmente a las organizaciones de productores y microempresarios; iii) Presentación de experiencias exitosas en DEL en municipios similares; iv) Pasantías a experiencias exitosas, entre otros. En estas actividades es recomendable utilizar dinámicas e instrumentos visuales, adecuados para cada tipo de público, a fin de llegar con mensajes claros y convincentes.

Como resultado de esta fase de sensibilización, se espera que, por un lado, las autoridades y funcionarios de la municipalidad entienda cuál es su rol y tomen la decisión de liderar el proceso, en concertación con los actores del territorio, pero sin asumir los roles que le corresponden a los actores privados y, por otro lado, que los productores y microempresarios comprendan que ellos son los protagonistas del desarrollo económico local y que por tanto se requiere de su participación activa, y que tengan claridad sobre lo que pueden (y no pueden) demandar de la municipalidad en el proceso de desarrollo económico local, desechando las actitudes paternalistas y clientelistas.

³⁰ Los fundamentos se desarrollaron contrastando los hallazgos de los casos estudiados, con los aspectos conceptuales y metodológicos desarrollados principalmente por Albuquerque (1994), Albuquerque y Dini (2008), Pérez (2008), Proyecto CONCADEL (2006) y Vasquez Barquero (1988) y la experiencia desarrollada por el Programa APODER.

Aún en los casos en que ya se hubiera iniciado un proceso de promoción del desarrollo económico, se sugiere realizar de todas maneras acciones de sensibilización a fin de integrar y comprometer a nuevos actores, se requiere contar con un mínimo de actores que le den legitimidad al proceso.

2. Fortalecimiento institucional para el DEL

Una vez que se tiene claro, cuál es rol que le corresponde a la municipalidad en la promoción del desarrollo económico, y contando con la voluntad política de las autoridades locales para asumir el rol, se requiere hacer los ajustes necesarios en la estructura organizativa, a fin de incorporar de manera formal, la función de promoción del desarrollo económico local en el organigrama de la Municipalidad, y los documentos de gestión pertinentes.

Como parte de la reestructuración, se realizará una redefinición de roles y funciones, lo cual se traduce en la elaboración de un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y la aprobación de un nuevo cuadro de Asignación de Personal (CAP), que contempla la función de desarrollo económico, a través de la creación de un área especializada para la promoción económica, que dependiendo de la dimensión de la municipalidad puede ser una gerencia, una sub gerencia, o una oficina al interior de la misma, lo importante es que cuenten con recursos humanos y financieros para el cumplimiento de sus funciones. Todas estas modificaciones deben ser aprobadas a través de una Ordenanza Municipal.

Las funciones del área especializada, son entre otras: el diseño de políticas de desarrollo económico y su implementación a través de programas y proyectos específicos; promover las instancias de concertación público-privada para el DEL; impulsar la articulación y coordinación con otros niveles de gobierno en torno a los proyectos DEL; promoción de las potencialidades del territorio; brindar facilidades para la creación de empresas; facilitar el asesoramiento técnico a los microempresarios y productores organizados; elaborar los instrumentos de gestión del DEL (Planes estratégicos y operativos, etc.); organizar un sistema de información estadística para el DEL; proponer proyectos de mejora de la infraestructura y equipamiento; proponer acciones de promoción de las inversiones privadas en DEL, entre otros.

Un elemento clave para el fortalecimiento institucional de la municipalidad, en perspectiva del cumplimiento de su rol en la promoción del DEL, es contar con profesionales y técnicos calificados para el desempeño eficiente de su función.

A modo referencial incluimos una propuesta de perfil de la persona responsable del área de promoción del desarrollo económico de la municipalidad: Profesional en ciencias económicas o agropecuarias con experiencia en desarrollo económico y/o facilitación de negocios; conocimiento de los conceptos básicos sobre el DEL y políticas públicas para la promoción del DEL; capacidad para el diseño e implementación de políticas de promoción del DEL; manejo de instrumentos de gestión y herramientas para la promoción del DEL; capacidad de interlocución con actores tanto públicos como privados y para facilitar procesos de concertación y negociación; capacidad de trabajo en equipo; manejo de bases de datos.

3. Conformación de una Mesa de Concertación público-privada para el DEL

La puesta en marcha de un proceso de desarrollo económico local requiere de la construcción de acuerdos entre los diferentes actores presentes en un territorio, en torno a oportunidades y objetivos compartidos. En esa perspectiva, el primer paso para la conformación de una Mesa de Concertación para el DEL, es la identificación de los actores públicos y privados que intervienen o tienen potencial para intervenir en los procesos de DEL, una técnica a utilizar puede ser el mapeo de actores. Una vez identificados los actores relevantes, se hará una convocatoria para conformar la Mesa de Concertación DEL, como instancia para la toma de decisiones consensuadas en torno al desarrollo económico local.

En la Mesa de Concertación para el DEL, se priorizan sectores de intervención, se discute también el Plan de DEL, se acuerda por consenso las líneas principales de la promoción económica en el territorio y se definen los niveles de responsabilidad de los diferentes actores participantes. La identificación o preselección de las áreas potencialmente estratégicas puede basarse en el conocimiento empírico del territorio que tienen los actores que participan en la mesa de concertación, apoyado por los estudios con los que cuentan las entidades del Estado o las ONGs presentes en el territorio, identificando de este modo a los “motores del desarrollo”, hacia donde se focalizarán las intervenciones en un primer momento.

Para la selección de los subsectores estratégicos, es necesario tener en cuenta dimensiones no solo de carácter económico-empresarial (oportunidades de negocio, características de la oferta y la demanda, articulación a mercados, expectativas de utilidad, entre otros), sino también aspectos de carácter social (potencial de dinamización de localidades priorizadas, generación de empleo, intereses de grupos

sociales menos favorecidos, entre otros) y ambiental (impacto en los recursos naturales y en el ambiente, entre otros).

Si bien en muchos casos, se inicia el proceso de promoción de DEL con la elaboración de diagnósticos y planes, la ruta que proponemos, contempla la conformación de una Mesa de Concertación, como etapa previa, a fin de que los actores interesados se involucren desde el inicio del proceso, buscando consensos en función a propósitos comunes, partiendo de los aspectos con mayor confluencia de intereses, para generar la confianza que se requiere para asumir compromisos mayores, se definirán de manera conjunta los objetivos que se pretenden alcanzar en relación al desarrollo económico, es decir se trata de poner en marcha una estrategia participativa del desarrollo económico local.

Como mencionamos líneas arriba, una de las primeras acciones de la Mesa de Concertación para el DEL es la priorización consensuada de las cadenas productivas o subsectores económicos relevantes, y alrededor de ellos se requiere constituir espacios de concertación específicos.

4. Conformación de Mesas Temáticas

Las “Mesas Temáticas” o “Mesas de trabajo por subsector”, son las instancias de concertación público-privada que se constituyen alrededor de un subsector o cadena productiva específica, por ejemplo “La mesa técnica de la Kiwicha en San Salvador” o la “Mesa técnica de derivados lácteos en Pomacanchi”, a fin de facilitar la coordinación, planificación y establecimiento de acuerdos. Es recomendable priorizar no más de 3 o 4 subsectores, en las fases iniciales del proceso.

En la perspectiva de la institucionalización de estas instancias, es necesario que cuenten con un reglamento que ordene el funcionamiento interno de cada una de las mesas temáticas, estableciendo las responsabilidades que le corresponde a cada actor participante. En las mesas temáticas, se espera un rol preponderante de los productores organizados y microempresarios del subsector involucrado, con un rol facilitador de parte de la municipalidad.

Como parte de los diagnósticos y análisis subsectoriales las mesas temáticas identificarán los cuellos de botella y elaborarán las “agendas concertadas de responsabilidad compartida”, y sus correspondientes planes operativos, donde identificarán de manera detallada las acciones a realizar, especificando plazos,

recursos necesarios, presupuesto, financiamiento y un cronograma preciso. Asimismo, las mesas temáticas pueden proponer políticas PEL orientadas a dinamizar su sector. El funcionamiento de las mesas temáticas y la construcción de agendas, contribuyen a la generación de confianza entre los diferentes actores participantes. Por otro lado, en las experiencias analizadas, se observó que en la medida en que las Mesas lograron un mayor grado de institucionalización, se constituyeron en un factor determinante para la continuación de las políticas de promoción del desarrollo económico, a pesar del cambio en la gestión municipal.

5. Elaboración de diagnósticos y planes de desarrollo económico.

Tal como se mencionó anteriormente, un factor clave para que los actores aporten y se sientan identificados con el proceso, es que los diagnósticos, planes y otros estudios, se realicen de manera participativa, por ello es recomendable que se realicen luego de la conformación de la Mesa de Concertación para el DEL. Al interior de la Mesa, debe construirse una visión del desarrollo económico del territorio, que se constituirá en el marco orientador de los planes y agendas compartidas. La visión se construirá teniendo en cuenta, de modo equilibrado, las opiniones e intereses de los diversos actores sociales, el gobierno local y las otras instancias tanto públicas como privadas presentes en el territorio.

A través del proceso participativo, se debe garantizar que se recojan las propuestas de los diferentes actores, este es un factor clave para que haya un nivel de apropiación y corresponsabilidad en relación a los proyectos y acciones identificadas. De manera general los diagnósticos, incluyen la realización de análisis subsectoriales y análisis de cadenas, para identificar cuellos de botella y potencialidades de los sectores priorizados.

Los diagnósticos deben poner mayor énfasis en las potencialidades del territorio y el análisis de las oportunidades, y no concentrarse en los problemas y limitaciones. Un factor importante a tener en cuenta a nivel de diagnóstico es la dinámica del entorno, tanto a nivel del comportamiento de los mercados, para identificar las oportunidades de negocio, como a nivel del marco político.

Entre algunas técnicas de diagnóstico que han tenido buenos resultados en municipios rurales, están los mapas parlantes, porque permiten graficar de manera rápida y con bajo costo, cómo fue, cómo es, y como esperan que sea su territorio, identificando las potencialidades, limitaciones y dinámicas territoriales de interés. Además el mapa

parlante, constituye también una suerte de línea de base, que permitirá comparar posteriormente los cambios que se van produciendo como resultado de la implementación de políticas de promoción del DEL.

En relación a los Planes de Desarrollo Económico, se propone trabajar a dos niveles: i) A nivel estratégico, definir los objetivos y estrategias de mediano plazo, con la participación de los actores involucrados en la Mesa de Concertación DEL, y; ii) A nivel operativo, planes de acción o planes operativos por cada sector económico priorizado.

En lo que se refiere a los planes operativos por sector (o subsector) económico priorizado, además de definir los objetivos y estrategias, es muy importante que se identifiquen de manera precisa los proyectos y acciones concretas, estableciendo metas, indicadores, cronogramas, presupuesto, fuente financiera y responsables. Toda esta información servirá de referencia para el monitoreo.

6. Diseño de estrategias y políticas

Para consolidar y dar sostenibilidad a los procesos de desarrollo económico, se requiere poner en marcha políticas de promoción del desarrollo económico, que sean diseñadas con la participación de los actores económicos, a fin de minimizar el riesgo de que las políticas impulsadas por una gestión municipal, sean luego dejadas de lado por una nueva gestión.

Los programas definidos de manera consensuada en la Mesa de Concertación para el DEL, requieren de un diseño específico, identificando los proyectos y acciones que lo componen, partiendo del análisis de situación que permita identificar los cuellos de botella y limitaciones que se superarán con el proyecto. Es muy importante que cada proyecto cuente con su plan operativo donde un aspecto muy relevante es señalar los responsables, plazos y financiamiento de cada una de las actividades.

A continuación incluimos algunos ejemplos de Programas y proyectos para la promoción del DEL³¹:

Programa: Asignación de fondos para la promoción de la inversión privada.

Proyecto: Realización de concursos de iniciativas de negocios y asignación de recursos a los ganadores a través del mecanismo del "Comité Local de Asignación de Recursos".

³¹ Elaborado en base a Swinburn (2006) y los ejemplos de políticas recogidas en las experiencias analizadas.

Proyecto: Implementación de PROCOMPITE³², para incentivar el desarrollo de negocios privados en los subsectores que requieren de mayores recursos.

Programa: Mejoramiento del clima de inversión empresarial

Proyecto: Simplificación administrativa para la inversión en DEL

Proyecto: Implementación de “ventanilla única” para los trámites de microempresarios.

Proyecto: Mejora de los servicios municipales que facilitan el desarrollo de los negocios.

Programa: Inversión en infraestructura

Proyecto: Mejoramiento vial

Proyecto: Mejoramiento de los servicios de electricidad, comunicaciones y agua.

Proyecto: Infraestructura productiva para subsectores priorizados.

Programa: Promoción del asociativismo empresarial

Proyecto: Fortalecimiento de asociaciones de productores

Proyecto: Impulso a la conformación y capacitación de redes empresariales

Programa: Promoción del crecimiento empresarial local

Proyecto: Establecimiento y promoción de una iniciativa para impulsar las compras locales “compre local”.

Proyecto: Incentivos a la inversión y el empleo a nivel local

Programa: Desarrollo de capacidades para el DEL

Proyecto: Programas de capacitación a productores organizados y microempresarios de los subsectores priorizados.

Proyecto: Desarrollo de Cultura empresarial, con jóvenes en colegios e institutos tecnológicos.

Programa: Desarrollo de servicios empresariales

Proyecto: Incentivos para el desarrollo de servicios especializados para el fomento del desarrollo productivo, la innovación y la tecnología.

³² Ley de Promoción de la Competitividad Productiva (Ley No.29337), que facilita la asignación de recursos, hasta el 10% del presupuesto de inversión de la municipalidad.

Proyecto: Promover la oferta de servicios financieros a nivel local, con instrumentos adecuados para la atención de microempresarios.

Programa: Fomento de innovadores

Proyecto: Concursos para incentivar el surgimiento de nuevos emprendimientos.

Proyecto: Alianzas con universidades para el desarrollo de investigaciones que fomenten nuevos emprendimientos.

Programa: Promoción de la imagen del territorio y los productos locales

Proyecto: Diseño y mantenimiento de una página web

Proyecto: Elaboración y distribución de materiales de difusión

Programa: Organización de la oferta local

Proyecto: Mejoramiento de la calidad y presentación de los productos de los subsectores priorizados.

Proyecto: Promoción y diversificación de ferias locales.

Proyecto: Denominación de origen

Proyecto: Articulación a ferias regionales y nacionales

7. Articulación horizontal y vertical

En las experiencias analizadas, se observó que la articulación horizontal, a través de la constitución de mancomunidades, que implica la asociación voluntaria de dos o más municipalidades en torno a objetivos vinculados al DEL, y la articulación vertical en la coordinación con gobiernos regionales en torno a políticas de promoción de DEL, tuvieron un rol preponderante en la ampliación de los resultados de los emprendimientos puestos en marcha.

Tres de las municipalidades estudiadas pertenecían a una Asociación de Municipalidades Rurales, que les brindó soporte para el desarrollo de sus políticas DEL, facilitando además su articulación con el nivel regional y nacional. Por ello, se recomienda implementar acciones de cooperación entre las municipalidades socias que permita movilizar mayores recursos y generar eslabonamientos productivos para acceder en mejores condiciones al mercado. Asimismo, proporciona mayores ventajas para articularse con entidades públicas y privadas y mayor capacidad de incidencia política frente a las instancias regionales y nacionales.

Actualmente existe el marco legal y la reglamentación para la constitución y funcionamiento de las mancomunidades.

8. Monitoreo de los planes operativos y de la ejecución de las políticas DEL

Este es un aspecto que no se realizó de manera sistemática en ninguna de las municipalidades estudiadas, sin embargo se considera clave hacerlo, en la perspectiva del cumplimiento de los objetivos y metas definidas en los planes y agendas concertadas, por lo que se incluye de manera explícita en la ruta propuesta.

El monitoreo y evaluación permitirá hacer una revisión periódica de las estrategias de DEL implementadas, en base a los indicadores definidos, tanto a nivel de proceso (insumos), como a nivel de los productos y resultados (incluyendo efectos e impactos), para incorporar los ajustes que sean necesarios. También deben monitorearse aspectos como la participación y el nivel de cumplimiento de los compromisos que asumen los diferentes actores involucrados.

A fin de hacer un monitoreo sistemático es necesario definir claramente los indicadores que permitirán medir los avances y contar con instrumentos y mecanismos para recopilar la información necesaria, partiendo de una línea de base y luego ordenarla y sistematizarla, para presentarla a los actores involucrados en un lenguaje sencillo. Un punto de partida, son los planes operativos, donde se muestran las actividades programadas, con sus metas y responsables y los tiempos previstos para cada actividad. Para el análisis crítico de los procesos, es muy útil la realización de talleres de seguimiento y evaluación, que permita recoger la percepción de los actores.

El monitoreo, se orientará a también a evaluar las principales iniciativas o emprendimientos, analizando los cambios a nivel de ingresos, empleos e inversión, que se producen en cada cadena priorizada, y a partir de ello validar o reorientar los procesos; asimismo, dará insumos para el análisis de nuevos emprendimientos no contemplados inicialmente, pero que puede ser conveniente incluirlos. Otro foco importante de monitoreo, debe ser el funcionamiento de las instancias de concertación y cooperación público-privada, para evaluar si es necesario hacer ajustes a nivel organizativo o de gestión y analizar periódicamente, la pertinencia de incorporar nuevos actores con capacidad y voluntad de aportar a la dinámica de desarrollo del territorio.

El monitoreo deberá permitir también identificar experiencias innovadoras y buenas prácticas de promoción de DEL para ser sistematizadas y difundidas dentro y fuera del territorio.

9. Asistencia técnica y capacitación dirigida a autoridades y funcionarios

El fortalecimiento de capacidades de las autoridades y funcionarios responsables de las áreas del DEL, debe ser un proceso continuo que acompaña todas las fases de implementación de una estrategia de promoción del DEL. Es importante por ejemplo reforzar en las autoridades locales, el enfoque territorial del desarrollo económico, para que impulsen inversiones orientadas a mejorar la infraestructura productiva, infraestructura vial, dotación de servicios básicos, entre otros, que generen las condiciones para nuevas inversiones privadas en el territorio.

Igualmente se requiere fortalecer las capacidades para el diseño de políticas PEL; elaboración de instrumentos de gestión; metodologías para la realización de estudios de cadenas y estudios subsectoriales; elaboración de líneas de base; monitoreo y evaluación; organización empresarial; articulación a mercados; concertación y negociación entre actores; articulación entre niveles de gobierno, entre otros.

Una modalidad de fortalecimiento de capacidades, que ha mostrado muy buenos resultados es la realización de pasantías e intercambios, para que tanto las autoridades y funcionarios municipales, así como líderes productores, conozcan experiencias exitosas de promoción económica local en países vecinos y en otras regiones del país. Esta estrategia tuvo un resultado positivo en la adopción de innovaciones tanto a nivel institucional como a nivel de los productores. Asimismo el compartir experiencias de promoción económica entre municipios de un mismo territorio (cooperación horizontal), impulsó la constitución de mancomunidades para el DEL.

Por otro lado, además de los cursos y talleres puntuales, se ha venido incrementando la demanda por cursos de alta especialización como los diplomados en Gerencia para el Desarrollo Económico y Desarrollo Económico Territorial, que incluya la comprensión de procesos económicos regionales, nacionales e internacionales, donde se inserta la economía local y brinde mayores herramientas para el diseño e implementación de políticas de promoción económica, al interior de las municipalidades. Es necesario que las oficinas DEL estén conducidas por personal adecuadamente entrenado para el mejor desempeño de sus funciones y que les permita enfrentar de manera exitosa los nuevos desafíos que tienen los GL frente al DEL.

En las propuestas formativas desarrolladas por organizaciones como la REMURPE, con apoyo de la cooperación internacional, se ha venido trabajando con un enfoque de competencias, entendido como aquel que está orientado a desarrollar o fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes en relación con determinadas prácticas de gestión. En este sentido, no se reduce a la adquisición de conocimientos teóricos o a un aprendizaje memorístico, ni tampoco al simple entrenamiento práctico; sino que integra todas las formas de aprender del ser humano, complementando así lo teórico con lo práctico, orientando lo aprendido a la acción, es decir, al cambio en los procesos de gestión.

10. Fortalecimiento de Capacidades de los actores económicos

Al igual que en el caso de las autoridades y funcionarios municipales, también es necesario impulsar un proceso continuo de fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los actores económicos del territorio, fundamentalmente aquellos que conforman las cadenas priorizadas, para el impulso de innovaciones y el trabajo asociativo.

En este caso la municipalidad debe jugar fundamentalmente un rol facilitador, articulando la demanda de los productores organizados en asociaciones y redes, con la oferta que proviene de ONGs y otros niveles de gobierno, en el marco de los objetivos definidos concertadamente para el desarrollo económico territorial.

11. Sistema de Información Territorial

Para la gestión del desarrollo económico local en general y hacer un seguimiento sistemático de los programas de DEL es clave implementar un sistemas de información territorial, el mismo que debe brindar información actualizada para el diseño de políticas de promoción del desarrollo económico (programas y proyectos) y para el seguimiento de los proyectos. La información cuantitativa sobre indicadores básicos de variables tales como la población, producción, empleo, ingresos, así como indicadores sociales vinculados a temas de educación, salud, vivienda y provisión de servicios básicos, deberán hacer parte del sistema.

La información debería ser administrada por las gerencias de desarrollo económico y social de la municipalidad, en coordinación con las instancias públicas, privadas y ONGs que realizan acciones en el territorio, a través de la Mesa de Concertación para el DEL. Ello implica entonces, fundamentalmente recopilar, organizar y utilizar la información disponible en diferentes instancias, por ejemplo el INEI, la DIRESA, la UGEL, la dirección regional de agricultura, entre otros. Sin embargo, también implica

producir información a nivel local, por ejemplo en relación a la infraestructura existente en el territorio, los negocios, los recursos humanos, y la dinámica de los subsectores priorizados, entre otros.

Entre algunas categorías a tener en cuenta a nivel de datos se pueden considerar las siguientes:

Categorías Relevantes de Datos	
<ul style="list-style-type: none"> • Población actual y tendencias (edad, género, pirámide poblacional, PEA). • Indicadores sociales (educación, salud, otros servicios sociales) • Tendencias y actividades económicas actuales. • Inventario de microempresas (microempresas existentes por tamaño y localización, redes empresariales) • Infraestructura física (productiva, vial y servicios básicos) • Recursos naturales y s • Características geográficas y ambientales (situación y tendencias) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de instituciones y organizaciones. • Recursos humanos disponibles en el territorio (calificación técnica y profesional) • Empleo y mercado de trabajo (empleo por sector económico, • Liderazgo local • Disponibilidad de financiación (líneas de financiación disponibles) • Oferta de educación y capacitación (instituciones educativas y de capacitación) • Base de datos de proyectos (línea de base y evolución.

Fuente: Elaborado en base a Swinburn (2006) y Albuquerque (1994)

BIBLIOGRAFÍA

ALBURQUERQUE, Francisco

2005 “Reflexiones sobre el desarrollo económico en la práctica: desarrollo y territorio. En: Instituto de Economía y Geografía. Madrid.

1994 “Metodología para el desarrollo económico local”. En: Manual de Desarrollo Local, Cap. 28, editado por el gobierno vasco (Del Castillo, 1994). p. 313-326. Consulta: 17 de junio del 2013.

<<http://www.redelaldia.org/?Metodologia-para-el-desarrollo>>

ALBURQUERQUE, Francisco y Marco DINI

2008 Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Ocho módulos. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Universidad de Sevilla e Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

ANTUNEZ, Rómulo, Eduardo BARZOLA y Silvia GARATE

2003 Promoción Municipal de las Economías Locales. Lima.

BARNECHEA, María Mercedes y María de la Luz MORGAN

2007 El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias. Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Sociología. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

BERDEGUE, Julio y Alexander SCHEJTMAN

2004 Desarrollo territorial rural. Santiago de Chile.

CIEPD MINKA

2008 Articulación Empresarial y Competitividad Territorial. Trujillo: Intercooperation, APOMIPE, COSUDE.

COLLATON, Yolanda y otros

2010 Gestión Municipal y promoción del desarrollo económico local. Cinco módulos. Lima: REMURPE.

CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRATICO

1993 Constitución Política del Perú. 29 de diciembre.

CONGRESO DE LA REPUBLICA

2010 Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2011. 8 de diciembre.

2009 Ley N° 29337. Ley que establece disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva. 27 de marzo.

2007 Ley N° 2903025. Ley que autoriza a las municipalidades la ejecución de obras por parte de los beneficiarios. 28 de mayo.

2003 Ley N° 27872. Ley Orgánica de Municipalidades. 27 de mayo.

2002 LEY N° 27783. Ley de Bases de la Descentralización. 17 de julio.

2001 Ley N° 27506. Ley de Canon. 9 de julio.

CHUNG, Carmela

2007 Guía para el diseño de políticas públicas locales con enfoque de género. Documento de trabajo. Lima.

ESCUELA MAYOR DE GESTION MUNICIPAL y ESCUELA DE GOBERNABILIDAD CENTRO GUAMAN POMA DE AYALA

2007 Gestión Democrática del territorio. Cinco volúmenes. Cusco: Escuela de gobernabilidad Centro Guamán Poma de Ayala.

FRANCKE, Marfil y MORGAN, María de la Luz

1995 La Sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción. Materiales Didácticos N° 1, Escuela para el Desarrollo, Lima.

FRIAS, Carlos.

s/a Rol de las municipalidades en el desarrollo económico local. ITDG

GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO

- 2009 *Plan de Desarrollo Estratégico Regional Concertado: Cusco al 2021.*
Cusco. Consulta: 17 de junio del 2013
<<http://www.arariwa.org.pe/CIG-0005.pdf>>

HUAPAYA, Jorge

- 2004 Instrumentos municipales para la promoción del desarrollo económico local. Lima: Convenio DFID / MIMDES.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA

- 2013 *Resultados Definitivos: IV Censo Nacional Agropecuario 2012.* Lima: INEI, MINISTERIO DE AGRICULTURA. Consulta: 17 de junio del 2013
http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/cenagro/resul_finales.pdf

INOCENTE, Oscar, Luis SUMAR y Alejandrino LOAIZA

- 2006 *Denominación de origen maíz blanco gigante Cusco: Reflexión sobre la experiencia y recomendaciones.* Lima: COSUDE Pymagros, APROMAIZ, Proyecto Corredor Puno Cusco.

MATACHI, Atsuschi

- 2006 Capacity Building Framework. UNESCO-IICBA. United Nations Economic Commission for Africa. Etiopia.

MERCADO, Donald

- 2006 Libro Azul del Desarrollo Económico Local. Bolivia: FAM.
- 2005 Principios básicos para la implementación de instrumentos municipales de desarrollo económico local. Bolivia.

ORREGO, Ricardo et ál.

- 2009 Sistematización de la implementación de las Escuelas de Campo de Agricultores (ECAs) en Andahuaylas. Lima (Perú). Centro Internacional de la Papa, Cooperación al Desarrollo - CESAL, Junta de Comunidades de Castilla - La Mancha. 42 p.

PEREZ, Artemio

2008 *Municipio Emprendedor, Territorio Emprendedor: Diez lecciones para avanzar en el Desarrollo Económico Territorial.* Lima: Presidencia del Consejo de Ministros / APODER / COSUDE.

2011 *Políticas de promoción económica en municipalidades rurales: Experiencias de las municipalidades de Condebamba, Matara, San Salvador, Pomacanchi y Santa María de Chicmo.* Lima: APODER - HELVETAS SWISS INTERCOOPERATION.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. SECRETARIA DE DESCENTRALIZACION

2010 Municipios rurales: Comisión multisectorial encargada de evaluar la viabilidad de modificación de la Ley Orgánica de Municipalidades. Informe final. Lima

2008 Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades 2008-2011. Lima

PRODES

2007 Guía de orientación a municipalidades rurales pequeñas: Promoción del desarrollo productivo y prestación de servicios básicos de saneamiento y agua potable. Lima: PRODES-USAID.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD

2013 Informe sobre desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: desafíos y respuestas para un futuro sostenible. PNUD. Lima.

PROYECTO CONCADEL

2006 Manual de conceptos y herramientas para procesos de Desarrollo Económico Local. INWET, INICAM, AMDECRUZ. Lima-Perú.

ROJAS, Luis

2004 Enfoques e instrumentos metodológicos para la promoción municipal del desarrollo económico local. Lima: INICAM /MTPE / Swisscontact / OIT.

RUFIAN, Dolores

2009 Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL, GTZ. Santiago de Chile.

SWINBUM, Gwen

2006 Local economic development. Banco Mundial, DFID. Washington DC.

TOVAR, Teresa

2011 Métodos y Técnicas de Investigación en Gerencia Social. 4ta. Edición, Pontificia Universidad Católica. Maestría en Gerencia Social, Lima – Perú.

VASQUEZ BARQUERO, Antonio

1988 Desarrollo local: una estrategia de creación empleo. Madrid: Ediciones Pirámide.

VERGER, Antoni

s/a Sistematización de experiencias en América latina: Una propuesta para el análisis y la recreación de la acción colectiva de los movimientos sociales. Dpto. de Sociología de la Universitat Autònoma de Barcelona. Consultado el 17 de junio del 2011.
<<http://www.alboan.org/archivos/353.pdf>>

ANEXOS



Anexo 1

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Pregunta general	Objetivos Específicos	Preguntas de investigación	Variables	Sub Variables	Indicadores
¿Cuáles son los avances y limitaciones en la implementación de políticas de promoción económica, en las municipalidades rurales de San Jerónimo y San Salvador en Cusco y Chicmo y Aymaraes en Apurímac?	1. Identificar y analizar las políticas de promoción económica implementadas por las municipalidades del ámbito de estudio.	1. ¿Qué políticas de promoción económica se implementaron en el ámbito de estudio en el periodo 2007-2010 y cuáles lograron avances significativos?	Políticas de promoción económica	Tipo de políticas orientadas a la promoción del desarrollo económico local	No. de políticas entre el 2006 y 2010 Contenidos centrales: - Objetivos - población - tipo de beneficiario - Actores involucrados.
				Resultados de las políticas de promoción económica implementadas.	% de Incremento en los ingresos de los productores de las cadenas priorizadas. No. de empleos generados en las cadenas de valor priorizadas. Innovaciones productivas referidas a nuevos productos, al interior de las cadenas priorizadas. Numero de asociaciones y redes de productores conformadas en el periodo 2006-2010. % de variación del nivel de inversión privada en los territorios del ámbito de estudio.

					No. de municipalidades que implementan políticas de promoción económica con recursos crecientes.
2. Evaluar las capacidades institucionales y económicas de las municipalidades para el diseño e implementación de políticas de promoción económica.	2. Las municipalidades rurales cuentan con capacidades institucionales para diseñar e implementar políticas de promoción económica?	Capacidades Institucionales	Nivel Jerárquico, de la instancia de promoción económica, en la estructura organizativa de la municipalidad.	No. de municipalidades que crearon la función de promoción económica y realizaron adecuaciones en su estructura para el cumplimiento de la función. Nivel de decisión de la instancia responsable de la función de promoción del desarrollo económico.	
			Funcionarios con capacidades para la promoción económica.	Nro. De funcionarios asignados a las ODEL Nivel de conocimiento sobre políticas para la promoción económica, por parte de los funcionarios de las ODEL. Cambios operados en los responsables de las ODEL, al interior de la municipalidad y en relación con los otros actores del territorio.	
		3. ¿Las municipalidades rurales cuentan con recursos económicos	Recursos financieros para la promoción económica	Disponibilidad de recursos financieros de la municipalidad.	Evolución (en soles) en los montos del presupuesto bruto de la municipalidad y por tipo de fuente (FONCOMUN,

		para implementar políticas de promoción económica?			CANON, Ingresos Propios) en el periodo 2007-2010. % de variación anual del presupuesto por tipo de fuente.
				Nivel de participación del eje de promoción económica en el presupuesto municipal.	% de variación anual del presupuesto destinado a la promoción económica, en relación al presupuesto global de la municipalidad. Número de proyectos orientados a la promoción del desarrollo económico, en relación al número de proyectos sociales y de infraestructura.
	3. Analizar el nivel de participación y expectativas de los diferentes actores en la implementación de políticas de promoción económica.	4. Que actores participan y con qué roles en la implementación de políticas de promoción económica?	Participación de los actores en la implementación de políticas.	Espacios de participación de los actores	Numero de instancias de concertación público privada para el desarrollo económico conformadas en el periodo. Grado de institucionalización de los espacios de concertación (cuentan con reglamentos y con una agenda y/o Plan Operativo y se reúnen al menos 2 veces al año).

				Calidad de la participación de los actores	<p>Numero de organizaciones de productores que participan en las instancias de concertación público privada para el desarrollo económico, por grado de participación.</p> <p>Número de iniciativas de desarrollo económico definidas de manera concertada.</p> <p>Número de proyectos alcanzados por las organizaciones de productores, que fueron aprobados en las instancias de concertación.</p> <p>Montos de recursos financieros (en soles) apalancados por las organizaciones de productores Vs. Recursos asignados por las municipalidades para la promoción económica.</p>
	4. Proponer alternativas para mejorar la eficiencia de las políticas de promoción económica a nivel de municipalidades rurales.				

Anexo 2
TIPO DE MUESTRA E INFORMANTES CLAVE

Informantes	Tipo de muestra	Criterio de selección (solo si es por conveniencia)	Universo (características-tamaño)	Muestra identificada
Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica:	No probabilístico		El universo es limitado, porque son casos no significativos, dado el número de funcionarios de las Oficinas de promoción Económica en las municipalidades en estudio.	4 Funcionarios (1 por cada Municipalidad en estudio).
Funcionarios de las Oficinas de Planificación y Presupuesto de las Municipalidades en estudio.	No probabilístico		El universo es limitado.	4 Funcionarios (1 por cada municipalidad en estudio).
Alcaldes y regidores de las Municipalidades.	No probabilístico		El universo es limitado (la función de alcalde es única y de regidor limitado al número de 6 regidores en promedio por cada municipalidad).	4 Alcaldes, regidores de los municipios en estudio.
Asociaciones de productores.	No probabilístico		El universo es limitado al número de asociaciones que participan de la experiencia (2 en promedio).	8 Asociaciones (2 Asociaciones de productores por cada municipalidad en estudio). 4 Grupos focales
Colectividad local.	No probabilístico	Se seleccionará a informantes calificados de la colectividad; porque conocen de las actividades de las asociaciones de productores.	El universo de las localidades donde se desarrollan las experiencias son significativas, sin embargo la muestra es por conveniencia.	8 informantes (2 por cada localidad de estudio).
Expertos	No probabilístico	Se seleccionará a expertos con amplio dominio del tema.	La muestra es por conveniencia.	2 Expertos.

Anexo 3
UNIDADES DE ANÁLISIS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Variables	Sub-VARIABLES	Indicadores	Unidades de Análisis	Informantes o Fuentes de Información
Políticas de promoción económica	Tipo de políticas orientadas a la promoción del desarrollo económico local	Nro. de políticas entre el 2006 y 2010 Contenidos centrales: - Objetivos - población - tipo de beneficiario - Actores involucrados.	Municipalidades de Pomacanchi, San Salvador en Cusco y Santa María de Chicmo y Aymaraes en Apurímac. Municipalidades en estudio.	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades de Pomacanchi, San Salvador en Cusco y Santa María de Chicmo y Aymaraes en Apurímac. Instrumentos de Gestión. Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio. Políticas de promoción para cada sector priorizado.
	Resultados de las políticas de promoción económica implementadas.	% de Incremento en los ingresos de los productores de las cadenas priorizadas. No. de empleos generados en las cadenas de valor priorizadas. Innovaciones productivas referidas a nuevos productos, al	Asociaciones de productores de las Localidades de los municipios en estudio. Asociaciones de productores de las Localidades de los municipios en estudio. Asociaciones de productores de las Localidades de los	Directivos de las Asociaciones de productores en las localidades de las Municipalidades en estudio. Registros de Ingresos. INEI. Directivos de las Asociaciones de productores en las localidades de las Municipalidades en estudio. Registros de Empleos generados. INEI. Directivos de las Asociaciones de productores en las

		<p>interior de las cadenas priorizadas.</p> <p>Numero de asociaciones y redes de productores conformadas en el periodo 2006-2010.</p> <p>% de variación del nivel de inversión privada en los territorios del ámbito de estudio.</p> <p>Nro. de municipalidades que implementan políticas de promoción económica con recursos crecientes.</p>	<p>municipios en estudio.</p> <p>Municipalidades en estudio.</p> <p>Asociación de productores.</p> <p>Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p>	<p>localidades de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Registros de nuevos productos.</p> <p>Directivos de las Asociaciones de productores en las localidades de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p> <p>INEI.</p> <p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Registros del Nivel de inversión privada alcanzados.</p> <p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Presupuesto Municipal (Recursos financieros).</p>
Capacidades Institucionales	Nivel Jerárquico, de la instancia de promoción económica, en la estructura organizativa de la municipalidad.	Nro. de municipalidades que crearon la función de promoción económica y realizaron adecuaciones en su estructura para el cumplimiento de la función.	Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio.	<p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Instrumentos de gestión: ROF, MOF (Adecuación de estructuras para el DEL).</p>

		Nivel de decisión de la instancia responsable de la función de promoción del desarrollo económico.	Municipalidades en estudio.	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio. Alcaldes y regidores de las Municipalidades en estudio.
	Funcionarios con capacidades para la promoción económica.	Nro. de funcionarios asignados a las ODEL Nivel de conocimiento sobre políticas, metodologías e instrumentos para la promoción económica por parte de los funcionarios de las ODEL. Cambios operados por el liderazgo de los responsables de las ODEL, al interior de la municipalidad y en relación con los otros actores del territorio.	Oficina Planificación y/o personal de las Municipalidades en estudio. Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio. Municipalidades en estudio.	Funcionarios de las Oficinas de Planificación y/o personal de las Municipalidades en estudio. CAP (Cuadro de asignación de personal). Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio. Alcalde, regidores, Colectividad local (beneficiarios por ejemplo).
Recursos financieros para la promoción económica.	Disponibilidad de recursos financieros de la municipalidad.	Evolución en los montos del presupuesto bruto de la municipalidad y por tipo de fuente (FONCOMUN, CANON, Ingresos Propios).	Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.	Funcionarios de las Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio. Presupuesto Municipal (para DEL).
	Nivel de participación del eje de promoción económica en el presupuesto	% de variación anual del presupuesto destinado a la promoción económica, en relación al presupuesto global de	Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.	Funcionarios de las Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.

	municipal.	la municipalidad. Número de proyectos orientados a la promoción del desarrollo económico, en relación al número de proyectos sociales y de infraestructura.	Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio.	Presupuesto municipal (Promoción económica). Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio. Registro de Proyectos o inversiones impulsados.
Participación de los actores en la implementación de políticas.	Espacios de participación de los actores	Numero de instancias de concertación público privada para el desarrollo económico conformadas en el periodo. Grado de institucionalización de los espacios de concertación (cuentan con reglamentos y con una agenda y/o Plan Operativo y se reúnen al menos 2 veces al año)	Municipalidades en estudio. Instancias de concertación público-privadas para el DEL. Municipalidades en estudio.	Funcionarios del Área de Promoción Municipal y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio. Empresarios privados participantes en instancias de concertación. Funcionarios del Área de Promoción municipal y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio. Organigrama Municipal (Institucionalización de instancias de concertación).
	Calidad de la participación de los actores	Numero de organizaciones de productores que participan en las instancias de concertación público privada para el desarrollo económico, por grado de participación.	Municipalidades en estudio. Organizaciones de productores.	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio. Directivos de las organizaciones de productores.

		Número de iniciativas de desarrollo económico definidas de manera concertada.	Municipalidades en estudio.	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio. Registro de Iniciativas de Desarrollo Económico.
		Número de proyectos alcanzados por las organizaciones de productores, que fueron aprobados en las instancias de concertación.	Municipalidades en estudio	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio. Registro de Proyectos de organizaciones de productores.
		Montos de recursos financieros (en soles) apalancados por las organizaciones de productores Vs. Recursos asignados por las municipalidades para la promoción económica.	Municipalidades en estudio	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio. Registro de Apalancamiento de recursos.



Anexo 4
TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Indicadores	Unidades de Análisis	Informantes o Fuentes de Información	Técnicas de recojo de información
<p>Nro. de políticas entre el 2006 y 2010</p> <p>Contenidos centrales: - Objetivos - población - tipo de beneficiario - Actores involucrados.</p>	<p>Municipalidades de Pomacanchi, San Salvador en Cusco y Santa María de Chicmo y Aymaraes en Apurímac.</p> <p>Municipalidades en estudio.</p>	<p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades de Pomacanchi, San Salvador en Cusco y Santa María de Chicmo y Aymaraes en Apurímac.</p> <p>Instrumentos de Gestión.</p> <p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Políticas de promoción para cada sector priorizado.</p>	<p>Entrevista no estructurada (abierta).</p> <p>Revisión documental.</p> <p>Revisión documental.</p>
<p>% de Incremento en los ingresos de los productores de las cadenas priorizadas.</p> <p>No. de empleos generados en las cadenas de valor priorizadas.</p> <p>Innovaciones productivas referidas a nuevos productos, al interior de las cadenas priorizadas.</p> <p>Numero de asociaciones y redes de productores conformadas en el periodo 2006-2010.</p>	<p>Asociaciones de productores de las Localidades de los municipios en estudio.</p> <p>Asociaciones de productores de las Localidades de los municipios en estudio.</p> <p>Asociaciones de productores de las Localidades de los municipios en estudio.</p> <p>Municipalidades en estudio.</p>	<p>Directivos de las Asociaciones de productores en las localidades de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Registros de Ingresos.</p> <p>INEI.</p> <p>Directivos de las Asociaciones de productores en las localidades de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Registros de Empleos generados.</p> <p>INEI.</p> <p>Directivos de las Asociaciones de productores en las localidades de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Registros de nuevos productos.</p> <p>Directivos de las Asociaciones de productores en las</p>	<p>Grupo focal con productores.</p> <p>Revisión documental.</p> <p>Grupo focal con productores.</p> <p>Revisión documental.</p> <p>Grupo Focal con productores.</p> <p>Revisión documental.</p> <p>Grupo Focal con productores.</p>

<p>% de variación del nivel de inversión privada en los territorios del ámbito de estudio.</p> <p>Nro. de municipalidades que implementan políticas de promoción económica con recursos crecientes.</p>	<p>Asociación de productores.</p>	<p>localidades de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p> <p>INEI.</p>	<p>Revisión documental.</p>
	<p>Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p>	<p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Registros del Nivel de inversión privada alcanzados.</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Observación directa de talleres y/o centros de producción.</p>
	<p>Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p>	<p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Presupuesto Municipal (Recursos financieros).</p>	<p>Entrevista semiestructurada a funcionarios municipales.</p> <p>Revisión documental.</p>
<p>Nro. de municipalidades que crearon la función de promoción económica y realizaron adecuaciones en su estructura para el cumplimiento de la función.</p> <p>Nivel de decisión de la instancia responsable de la función de promoción del desarrollo económico.</p>	<p>Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Municipalidades en estudio.</p>	<p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Instrumentos de gestión: ROF, MOF (Adecuación de estructuras para el DEL).</p> <p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Alcaldes y regidores de las Municipalidades en estudio.</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Observación participante.</p> <p>Revisión documental.</p> <p>Entrevista abierta.</p>
<p>Nro. de funcionarios asignados a las ODEL</p> <p>Nivel de conocimiento sobre políticas, metodologías e instrumentos para la</p>	<p>Oficina Planificación y/o personal de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Oficinas de Promoción Económica de las</p>	<p>Funcionarios de las Oficinas de Planificación y/o personal de las Municipalidades en estudio.</p> <p>CAP (Cuadro de asignación de personal).</p> <p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica de las Municipalidades en estudio.</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Observación participante.</p> <p>Entrevista semiestructurada.</p>

<p>promoción económica por parte de los funcionarios de las ODEL.</p> <p>Cambios operados por el liderazgo de los responsables de las ODEL, al interior de la municipalidad y en relación con los otros actores del territorio.</p>	<p>Municipalidades en estudio.</p> <p>Municipalidades en estudio.</p>	<p>Alcalde, regidores, Colectividad local (beneficiarios por ejemplo).</p>	<p>Entrevista semiestructurada.</p>
<p>Evolución en los montos del presupuesto bruto de la municipalidad y por tipo de fuente (FONCOMUN, CANON, Ingresos Propios).</p>	<p>Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p>	<p>Funcionarios de las Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Presupuesto Municipal (para DEL).</p>	<p>Revisión documental.</p>
<p>% de variación anual del presupuesto destinado a la promoción económica, en relación al presupuesto global de la municipalidad.</p> <p>Número de proyectos orientados a la promoción del desarrollo económico, en relación al número de proyectos sociales y de infraestructura.</p>	<p>Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio.</p>	<p>Funcionarios de las Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Presupuesto municipal (Promoción económica).</p> <p>Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Registro de Proyectos o inversiones impulsados.</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Revisión documental.</p>
<p>Numero de instancias de concertación público privada para el desarrollo económico conformadas en el periodo.</p> <p>Grado de institucionalización de los espacios de concertación (cuentan con reglamentos y con una agenda y/o Plan Operativo y se reúnen al menos 2 veces al año)</p>	<p>Municipalidades en estudio.</p> <p>Instancias de concertación público-privadas para el DEL.</p> <p>Municipalidades en estudio.</p>	<p>Funcionarios del Área de Promoción Municipal y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Empresarios privados participantes en instancias de concertación.</p> <p>Funcionarios del Área de Promoción municipal y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio.</p> <p>Organigrama Municipal (Institucionalización de instancias de concertación)</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Entrevista abierta.</p> <p>Revisión documental</p> <p>Entrevista abierta.</p>
<p>Numero de organizaciones</p>	<p>Municipalidades en</p>	<p>Funcionarios de las Oficinas de</p>	<p>Revisión documental.</p>

de productores que participan en las instancias de concertación público privada para el desarrollo económico, por grado de participación.	estudio. Organizaciones de productores.	Promoción Económica y/o Oficinas de Planificación de las Municipalidades en estudio. Directivos de las organizaciones de productores.	Entrevista abierta.
Número de iniciativas de desarrollo económico definidas de manera concertada.	Municipalidades en estudio.	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio. Registro de Iniciativas de Desarrollo Económico.	Revisión documental.
Número de proyectos alcanzados por las organizaciones de productores, que fueron aprobados en las instancias de concertación.	Municipalidades en estudio	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio. Registro de Proyectos de organizaciones de productores.	Revisión documental.
Montos de recursos financieros (en soles) apalancados por las organizaciones de productores Vs. Recursos asignados por las municipalidades para la promoción económica.	Municipalidades en estudio	Funcionarios de las Oficinas de Promoción Económica y/o Oficina Planificación de las Municipalidades en estudio. Registro de Apalancamiento de recursos.	Revisión documental.



Anexo 5
PROYECTOS DEFINIDOS CONCERTADAMENTE

Distrito de San Salvador:

Instancia de concertación	Proyecto priorizado	Ejecución/financiamiento: Si - No
Mesa de Desarrollo económico o similar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tractor agrícola para Kiwicheros ▪ Adquisición de trilladora. 	Sí. Sí.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura para ferias gastronómicas (Toldos). 	Sí.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales de construcción para galpones de cuyes (calaminas) y asistencia técnica ▪ Ejecución de Proyecto cuyes. (actualmente). 	Sí.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos económicos para institucionalización. ▪ Apoyo con la formalización de las asociaciones de Prod. (Notaria) agropecuarios de las comunidades campesinas. ▪ Cofinanciamiento de planes de negocio para la asistencia técnica en las diferentes cadenas productivas (kiwicha, cuyes gastronomía): S/. 1,000 por productor. 	Sí. Sí. Sí.

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de San Salvador y Guadalupe Holgado informante. 2013.

Distrito de Pomacanchi:

Instancia de concertación	Proyecto priorizado	Ejecución / Financiamiento: SI – NO
Mesa de Desarrollo económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto de construcción de cobertizos para ganado vacuno a nivel distrital. ▪ Fortalecimiento de las capacidades de los productores agropecuarios y artesanales. ▪ Adquisición de módulos de ganado vacuno. ▪ Proyecto de cosecha de agua ▪ Proyecto de Forestación y reforestación. 	Si se ejecutaron.
Mesa de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Seguridad alimentaria en el ámbito distrital. 	Se ejecutó en un 100%

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de Pomacanchi e Ingrid Arosquipa, informante. 2013.

Distrito de Santa María de Chicmo:

Instancia de concertación	Proyecto priorizado	Ejecución / Financiamiento: SI - NO
Mesa de concertación distrital	Planta lechera Santa María de Chicmo.	Si
	2 Proyectos de riego: Ñuñohuayniyocc y Chaccatoyocc.	Si
	2 Proyectos de mejoramiento ganadero.	Si

Fuente: Oficina municipal de promoción económica – OMPE y Wilmer Moscoso, informante. 2013.

Provincia de Aymaraes:

Instancia de concertación	Proyecto priorizado	Ejecución / Financiamiento: SI - NO
Mesa de Desarrollo económico.	▪ Construcción de 3 canales de riego:	No
	▪ Forestación y reforestación de la provincia de Aymaraes (Caraybamba, Cotaruse, Sañayca y Chalhuanca).	Si
	Promoción del turismo: Acondicionamiento baños termales de Pincahuacho.	Si

Anexo 6
DINAMISMO DE LAS FERIAS EN EL ÁREA DE ESTUDIO

Distrito de San Salvador:

Actividad	Nombre de la feria/localidad/Comunidad	Numero / Frecuencia	Principales productos transados
Feria Local	Feria tradicional religiosa "Señor de Huanca", San Salvador.	Anual	Comercialización de productos locales (agrícolas y ganado vacuno) y artesanía religiosa y utilitaria de fuera de la localidad.
Ferias regionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feria de Huancaro ▪ Feria de productores agropecuarios sabatina de Huancaro, ARPAC - Cusco ▪ Feria de productores ecológicos, ARPEC – Cusco. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anual. ▪ Semanal (sábados). ▪ Quincenal 	Productos derivados de kiwicha, dulces y postres. Harinas precocidas.
Tabladas (ganaderas)	Feria agropecuaria y tablada ganadera en la comunidad campesina de Tiracancha y Occoruro.		Venta y compra de productos agropecuarios y ganados vacunos, camélidos, ovinos y animales menores. Concursos gastronómicos y concursos acerca de la calidad de animales.
Feria Gastronómica	Feria gastronómica "Sumacmijuna" a cargo de organizaciones de mujeres del distrito y comunidades campesinas.	Semanal	Venta de platos típicos de la localidad (para los visitantes al santuario del Señor de Huanca).

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de San Salvador y Guadalupe Holgado informante. 2013.

Distrito de Pomacanchi:

Actividad	Nombre de la feria/localidad/Comunidad	Numero / Frecuencia	Principales productos transados
Ferias Locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feria Agropecuaria Comunal C.C. Mancura. ▪ Feria Agropecuaria Centro Poblado Menor de Chosecani. ▪ Feria Agropecuaria Comunal C.C. de San Juan. ▪ Feria Agropecuaria Comunal C.C. Santa Lucia. ▪ Feria Agropecuaria comunal anexo Toccoarani. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anual 	Ganado vacuno, ovino, productos agrícolas y gastronomía.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feria Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal y gastronómica Pomacanchi. ▪ Feria Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal y gastronómica Pomacanchi. ▪ Feria Agropecuaria Sangará. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anual, por el aniversario distrital y Bajada de los reyes magos. ▪ Anual por fiestas patrias. ▪ Anual por aniversario 	<p>Ganado vacuno de carne y de leche, ovino, camélidos sudamericanos,</p> <p>Cuyes de carne y reproductores, productos agrícolas, apícolas, derivados lácteos y gastronomía.</p>
Ferias regionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feria de Huancaro – Cusco. ▪ Feria Agropecuaria, Agroindustrial, artesanal y gastronómica y cultural Kullupata- Acomayo. ▪ Feria Nacional Agropecuaria, agroindustrial, artesanal y gastronómica Señor de Pampacucho – Sicuani. 	Anual	Ganado vacuno de carne y de leche, cuyes de carne y reproductores, ovinos, camélidos sudamericanos, productos agrícolas, apícolas, derivados lácteos y gastronomía.
Tabladas ganaderas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combapata ▪ Kullupata ▪ Sicuani 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semanal (todo el año) ▪ Anual ▪ Semanal 	Productos agrícolas y ganado vacuno.
Feria Gastronómica	Kullupata (Frontera entre los distritos de Pomacanchi y Sangará).	Anual	Platos típicos y platos novoandinos.

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de Pomacanchi e Ingrid Arosquipa, informante. 2013.

Nota: Antes del 2007, se realizan solamente 3 ferias en el ámbito distrital.

Distrito de Santa María de Chicmo:

Actividad	Nombre de la feria/localidad/Comunidad	Numero / Frecuencia	Principales productos transados
Feria local	Feria de Nueva Esperanza	Semanal	Papa, maíz, queso y verduras.
	Feria dominical de Andahuaylas	Semanal	Papa, maíz, queso, verduras, quinua y cuyes.
Feria regional	Feria Teja Molino - Andahuaylas	Anual	Quinua, queso, cuyes y papa.

Fuente: Oficina municipal de promoción económica – OMPE y Wilmer Moscoso, informante. 2013.

Provincia de Aymaraes:

Actividad	Nombre de la feria/localidad/Comunidad	Numero / Frecuencia	Principales productos transados
Feria local	Feria dominical	Quincenal	Verduras, legumbres, carne, animales vivos.
	Feria agropecuaria y agroindustrial de Aymaraes	Anual (aniversario de la provincia)	Granos, papa, lácteos, animales en pie y miel de abeja.
Feria regional	Feria de San Antonio – Abancay	Anual	Papa, alpaca en pie, fibra de alpaca, miel de abeja y cuyes.

Fuente: Oficina de desarrollo económico local de Aymaraes y Wilmer Moscoso, informante. 2013.

Anexo 7
DINAMICA DE LOS FLUJOS DE LA PRODUCCIÓN LOCAL

Distrito de San Salvador:

Actividad	Productos	Lugar de destino de la producción (destino Local)	Lugar de destino de la producción (Destino provincial / regional / nacional)	Volúmenes promedio (Años 2007 – 2010)
Producción agropecuaria	Kiwicha	Acopiadores locales.	Bolivia.	200 tm / año
		Acopiadores regionales.	Cusco.	50 tm / año
	Maíz blanco	Acopiadores regionales.	Lima.	8 tm / año
Productos transformados	Dulces y postres a base de kiwicha	Asoc. de transformadoras de kiwicha Señor de Huanca - San Salvador.	Supermercados de Cusco (Mega).	1,000 Kg / año
	Producto harinas precosidas	Asoc. de transformadoras de kiwicha San Antonio de Padua - San Salvador.	Mercado sabatino de Huancaro – Cusco.	2 tm / año
Servicios (Turismo)	Turismo Vivencial Siusa.	Asoc. De artesanos y turismo vivencial Siusa.	Recepción de grupos de turistas a nivel local.	8 grupos.
	Turismo religioso Señor de Huanca.			
Otros	Gastronomía	San Salvador (Servicio de alimentación a visitantes al Santuario del Señor de Huanca).		300 familias / semana.

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de San Salvador y Guadalupe Holgado informante. 2013.

Distrito de Pomacanchi.

Actividad	Productos	Lugar de destino de la producción (destino Local)	Lugar de destino de la producción (Destino provincial / regional / nacional)	Volúmenes promedio (Años 2007 - 2010)
Producción agropecuaria	Ganado lechero		Kullupata, Combapata, Sicuani	180 cabezas / semana 24 cabezas / semana 16 cabezas / semana
	Leche		Sangarará Acomayo	30 litros / día 120 litros / semana
	Cuyes		Sicuani Combapata Cusco	140 cuyes / semanal 150 cuyes / semanal 350 cuyes / mensual
	Granos (cebada)		Sicuani Combapata	5 q / semanal 5 q / semanal
	Ganado en pie (Vacuno)	Feria Pomacanchi	Combapata	12 cabezas 150 cabezas
	Camélidos sudamericanos	Pomacanchi		25 cabezas
	Productos transformados	Derivados lácteos (queso andino)		Acomayo y Cusco
Miel			Cusco	20 Kilos/ mes
Servicios (Turismo)	Circuito Cuatro Lagunas Infraestructura vial	Pomacanchi		10 visitantes / semana
Otros	Hospedajes	Pomacanchi		30 camas
	Restaurantes	Pomacanchi		40 comensal.
	Servicio Internet	Pomacanchi		10 personas

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de Pomacanchi e Ingrid Arosquipa, informante. 2013.

Distrito de Santa María de Chicmo:

Actividad	Productos	Lugar de destino de la producción (destino Local)	Lugar de destino de la producción (Destino provincial / regional / nacional)	Volúmenes promedio (Años 2007 – 2010)
Producción agropecuaria	Papa		Andahuaylas, Lima Cusco.	s/i
	Quinoa		Lima	s/i
	Cuyes		Andahuaylas	s/i
Productos transformados	Queso		Andahuaylas, Lima Cusco.	s/i

Fuente: Oficina municipal de promoción económica – OMPE y Wilmer Moscoso, informante. 2013.

Provincia de Aymaraes:

Actividad	Productos	Lugar de destino de la producción (destino Local)	Lugar de destino de la producción (destino provincial /Regional / Nacional)	Volúmenes promedio (Años 2007 – 2010)
Producción agropecuaria	Leche fresca	Mercado local		s/i
	Cuyes	Mercado local		s/i
Productos transformados	Miel de abeja		Abancay	s/i
	Fibra de alpaca		Arequipa	s/i
Servicios (Turismo)	Turismo local (baños termales de Pincahuacho).	Chaluanca		s/i

Fuente: Oficina de desarrollo económico local de Aymaraes y Wilmer Moscoso, informante. 2013.

Anexo 8
DINAMISMO ECONÓMICO EN POMACANCHI

Distrito de Pomacanchi.

Actividad	Productos	Lugar de destino de producción (destino Local)	Lugar de destino de producción (Destino provincial / regional / nacional)	Volúmenes transados Año 2007	Volúmenes transados Año 2010
Producción agropecuaria	Ganado lechero		Kullupata,	50 cabezas / año	180 cabezas / año
			Combapata,	8 cabezas / semana	24 cabezas / semana
			Sicuani	4 cabezas / año	16 cabezas / año
				Precio unitario promedio S/. 1,200.00	Precio unitario promedio S/. 1,500.00
	Leche		Sangarará	5 litros / semanal	30 litros / diarios
			Acomayo	20 litros / semanal	120 litros / semanal
				Precio unitario promedio S/. 1.00	Precio unitario promedio S/. 1.30
	Cuyes		Sicuani,	20 cuyes / semanal	140 cuyes / semanal
			Combapata,	36 cuyes / semanal	150 cuyes / semanal
			Cusco	20 cuyes / mensual	350 cuyes / mensual
				Precio unitario promedio S/. 6.00	Precio unitario promedio S/. 10.00
	Granos (Cebada)		Sicuani,	04 q / semanal	05 q / semanal
		Combapata	04 q / semanal	05 q / semanal	
			Precio unitario promedio S/. 6.00	Precio unitario promedio S/. 9.00	
Ganado de carne			Combapata	6 cabezas / semanal	12 cabezas / semanal
		Feria anual Pomacanchi		30 cabezas / año	150 cabezas / año

				Precio unitario promedio S/. 1,500.00	Precio unitario promedio S/. 2,200.00
	Camélidos sudamericanos	Ferial anual Pomacanchi		15 cabezas / año Precio unitario promedio S/. 120.00	25 cabezas / año Precio unitario promedio S/. 150.00
Productos transformados	Derivados lácteos (queso andino)	Pomacanchi (Yogurt)	Acomayo y Cusco	30 quesos / semanal Precio unitario promedio S/. 10.00	120 quesos / semanal Precio unitario promedio S/. 12.00
	Miel de abeja		Cusco	5 Kilos / mes Precio unitario promedio S/. 10.00	20 Kilos / mes Precio unitario promedio S/. 12.00
Servicios	Restaurantes Hospedajes			1 1 (Municipal)	4 3
Otros	Banco de la Nación. Servicio de Internet				

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de Pomacanchi e Ingrid Arosquipa, informante. 2013.

Anexo 9
PARTICIPACION DE ACTORES EN EL TERRITORIO

Distrito de San Salvador:

Organizaciones / Instituciones	Instancias de participación (Mesa de Desarrollo económico o similar)	Tipo de participación (Activo – pasivo)	Grado/Calidad de participación (Buena-Regular-Mala)
Agencia Agraria	Mesa de desarrollo económico	Activo	Regular
PRONAMACHS		Activo	Regular
INIA		Activo	Buena
APODER-COSUDE		Activo	Buena
APOMIPE-COSUDE		Activo	Buena.
Proyecto PRA		Activo	Buena
Guamán Poma de Ayala		Activo	Buena
IER		Activo	Buena
CARITAS		Activo	Regular.
REMURPE		Activo	Buena
Asociaciones de productores de kiwicha de Chuecamayo, Patrón Salvador, Virgen del Rosario.		Activo	Buena
Red de Prod. de kiwicha San Salvador y Pacor Mojon.		Activo	Buena
Asociación de cuyes de las once comunidades campesinas		Activo	buena
Municipalidad distrital - ODEL		Activo	Buena

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de San Salvador y Guadalupe Holgado informante. 2013.

Organizaciones / Instituciones	Instancias de participación (Mesa técnica / Temática o instancia similar que funciona en el territorio)	Tipo de participación (Activo – pasivo)	Grado/Calidad de participación (Buena-Regular-Mala)
Asoc. de productores de Kiwicha.	Mesa técnica de Kiwicha. (Bimensual)	Activo	Buena
Red de prod. dekiwicha San Salvador y Pacor.		Activo	Buena
Transformadoras de kiwicha		Activos	Buena
APOMIPE - COSUDE		Activo	Buena
Proyecto PRA		Activo	Buena

Sierra Exportadora		Pasivo	Regular
Municipio distrital – ODEL.		Activo	Buena
Organizaciones / Instituciones	Instancias de participación (Mesa de concertación o similar)	Tipo de participación (Activo – pasivo)	Grado/Calidad de participación (Buena-Regular-Mala)
Asociación productores de cuyes de las doce comunidades campesinas	Mesa técnica de la cadena de Cuyes a nivel rural.	Activos	Buena
Municipalidad distrital - ODEL		Activo	Buena

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de San Salvador y Guadalupe Holgado informante. 2013.

Distrito de Pomacanchi:

Organizaciones / Instituciones	Instancia de participación (Mesa de Desarrollo económico o similar)	Tipo de participación (Activo – pasivo)	Grado/Calidad de participación (Buena-Regular-Mala)
IMA	Mesa temática de desarrollo económico.	Pasivo	Regular
PRONAMACHS		Activo	Buena
Proyecto Corredor Puno-Cusco		Activo	Buena
Agencia Agraria		Pasivo	Regular
APODER-COSUDE		Activo	Buena
Arariwa		Activo	Buena
Asociación de productores de cuyes		Activo	Buena
Asociación de productores de ganado lechero		Activo	Buena
Asociación de productores gastronomía		Activo	Buena
Municipalidad distrital - ODEL		Activo	Buena
CARITAS - CUSCO		Activo	Buena
Gobierno Regional Cusco		Pasivo	Regular

Fuente: Sub Gerencia de desarrollo económico local de Pomacanchi e Ingrid Arosquipa, informante. 2013.

Distrito de Santa María de Chicmo:

Organizaciones / Instituciones	Instancias de participación (Mesa técnica/ Temática)	Tipo de participación (Activo – pasivo)	Grado/Calidad de participación (Buena-Regular-Mala)
PRODECO	Cuyes Granos andinos	Activo	Buena
ADEA		pasivo	Regular
CESAL		Activo	Regular
APODER		Pasivo	Regular
Proyecto Aliados		Pasivo	Regular
PRONAMACHS		Pasivo	Regular
Agencia Agraria		Activo	Buena
Asociación de productores de Nueva Esperanza		Activo	Buena
Asociación de productores de quinua y kiwicha		Activo	Regular
Municipalidad - OMPE		Activo	Buena

Fuente: Oficina municipal de promoción económica – OMPE y Wilmer Moscoso, informante. 2013.

Provincia de Aymaraes:

Organizaciones / Instituciones	Instancias de participación (Mesa de Desarrollo económico o similar)	Tipo de participación (Activo – pasivo)	Grado/Calidad de participación (Buena-Regular-Mala)
Agencia Agraria	Mesa de desarrollo económico / CODEIPA.	Activo	Buena
PRONAMACHS		Activo	Buena
UGEL Aymaraes		pasivo	Regular
CICCA		pasivo	Regular
CTB-CSE		Activo	Regular
Asociación de productores leche fresca		Activo	Regular
Asociación de productores miel de abeja		Activo	Regular
Municipalidad provincial - ODEL		Activo	Buena

Fuente: Oficina de desarrollo económico local de Aymaraes y Wilmer Moscoso, informante. 2013.