

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL**

Modelo de un proceso socialmente rentable de Desarrollo Económico Territorial endógeno  
en Lima Norte que favorece a la gobernanza local entre los años 2012-2013

**Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social  
con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local**

**AUTOR**

**LILIANA RAQUEL GALARRETA LAUREL**

**ASESOR**

**MG. CARLOS TORRES HIDALGO**

**JURADO**

**MG. MARCELA CHUECA MÁRQUEZ**

**MG. JORGE ERNESTO VARGAS TORRES**

**LIMA – PERÚ**

**2016**

## Resumen ejecutivo

La investigación sistematiza la experiencia de desarrollo económico territorial en ocho distritos que comprende el área norte de la ciudad de Lima, capital del Perú. Iniciativa orientada a impulsar las políticas de desarrollo económico territorial y a mejorar la competitividad mediante la articulación interinstitucional y la identificación de las vocaciones productivas, que reconoce las potencialidades económicas existentes en la localidad.

La práctica visibiliza la actuación de los gobiernos locales en coherencia a los lineamientos estratégicos establecidos en el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana (2012-2025) que en su dimensión económica define a Lima como la ciudad del conocimiento, productiva y generadora de valor agregado; capital del turismo cultural y centro de servicios especializados; cuya población emprendedora accede a los diversos mercados.

Los actores estratégicos involucrados en el proyecto, liderado por el gobierno metropolitano, son las organizaciones empresariales, los gobiernos locales, las instituciones públicas, los centros de educación superior y las organizaciones no gubernamentales. Aquí la gobernanza territorial se nutre con el compromiso y la experticia de los sectores público y privado que trabajan colectivamente para crear mejores condiciones orientadas a un crecimiento económico sostenido y a la generación del empleo digno. Un proceso que alienta a fortalecer las sinergias entre los diversos actores; y en ese camino se insta a establecer acciones concertadas entre la economía metropolitana y local como claves para el desarrollo empresarial.

En suma, el desarrollo económico territorial en Lima Norte permite fortalecer la capacidad económica local, generar entornos favorables para la inversión, incrementar la productividad y la competitividad de los establecimientos locales, el sector empresarial y las condiciones de empleo decente. Los retos y desafíos del enfoque son oportunidades para seguir transformando estos procesos de innovación social hacia un desarrollo sostenible.

### **Palabras clave:**

Gobernanza territorial, innovación social, desarrollo económico territorial, desarrollo sostenible.

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Resumen ejecutivo	02
Listado de siglas y acrónimos	05
Agradecimientos	06
Introducción	07
<b>1. Justificación</b>	<b>09</b>
<b>2. Objetivos</b>	<b>12</b>
2.1 Objetivos generales	12
2.2 Objetivos específicos	12
<b>3. Marco teórico</b>	<b>13</b>
3.1 Política social	13
3.2 Diagnóstico contextual	16
3.3 Marco normativo	23
3.4 Marco conceptual	29
3.5 Definición de términos	46
<b>4. Diseño metodológico</b>	<b>47</b>
4.1 Forma y estrategia metodológica	47
4.2 Definición de variables e indicadores	48
4.3 Diseño muestral	52
4.3.1 Unidad de análisis	52
4.3.2 Fuentes de información	52
4.4 Técnicas e instrumentos de investigación	53
4.5 Procedimientos de recolección de información	54
4.6 Procedimiento de procesamiento y análisis de datos	54
<b>5. Proyecto Promoción y fortalecimiento del desarrollo económico territorial en Lima Metropolitana</b>	<b>58</b>
5.1 Caracterización socioeconómica de la población de Lima Norte	58
5.2 Información institucional: Estrategia, estructura y potencial humano.	66
5.3 Descripción de la iniciativa de desarrollo económico territorial	71
<b>6. Análisis e interpretación de resultados</b>	<b>75</b>
6.1 Elementos de diseño que han permitido la implementación del proceso de desarrollo económico territorial en Lima Norte.	76
6.1.1 Enfoque de desarrollo económico territorial	76

6.1.2 Lineamientos de implementación	81
6.1.3 Actores de desarrollo económico territorial de Lima Norte	86
6.1.4 Roles de los actores	90
6.1.5 Sistema de monitoreo	91
6.1.6 Sistema de evaluación	95
6.2 Características y procedimientos que se utilizó para la implementación.	99
6.2.1 Soporte organizacional	99
6.2.2 Fortalecimiento de capacidades	105
6.2.3 Soporte institucional	108
6.2.4 Mecanismo de articulación institucional	113
6.3 Mecanismos de gestión que permiten la eficacia y eficiencia del proyecto.	121
6.3.1 Soporte organizacional	122
6.3.2 Coordinación institucional en la gestión	128
6.4 Participación y percepción de los actores del proceso.	129
6.4.1 Participación de actores en las etapas del proyecto.	129
6.4.2 Percepción de los actores	132
6.4.3 Actitudes de los actores	133
6.4.4 Estrategia enfocada a la cultura asociativa	135
6.4.5 Cultura asociativa	135
6.5 Indicadores de eficacia	136
<b>7. Conclusiones y propuestas</b>	140
7.1 Conclusiones	140
7.2 Propuestas	143
<b>8. Bibliografía</b>	167
Anexos	177

## Listado de siglas y acrónimos

Alternativa	Centro de Investigación y Educación Popular
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
Cepal	Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Codet	Consejo de Desarrollo Económico Territorial
Concytec	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
ConectaDEL- BID	Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social del Banco Interamericano de Desarrollo
Copeme	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
DET	Desarrollo Económico Territorial
Fomin	Fondo Multilateral de Inversiones para América Latina
Fovida	Fomento a la Vida
Produce	Ministerio de la Producción
SDP	Subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima
LN	Lima Norte
Minagri	Ministerio de Agricultura y Riego
Mincetur	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Mipyme	Micro, pequeña y mediana empresa
Mype	Micro y pequeña empresa
MML	Municipalidad Metropolitana de Lima
PEA	Población Económica Activa
PET	Población en Edad de Trabajar
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

## Agradecimientos

A la Agencia Belga de Desarrollo (CTB) que eligió mi candidatura para obtener una beca que hizo posible emprender los estudios de posgrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú y permitió por la orientación de mi investigación alcanzar la oportunidad de seguir las asignaturas del doble grado ofrecido por la Universidad Eafit de Medellín, Colombia.

Al Vicerrectorado de Investigación (VRI) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que consideró el tema de mi tesis como uno de los proyectos ganadores del Programa de Apoyo a la Investigación para Estudiantes de Posgrado (PAIP 2014).

Al Centro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OCDE y al Centro para la Formación a la Solidaridad Internacional-CFSI por seleccionar mi proyecto de desarrollo económico local y brindarme la oportunidad de participar en la sexta edición del Summer School 2015 “Comunidad y Desarrollo Local: Construyendo estrategias de cambio para el territorio” en la ciudad de Trento en Italia y al Vicerrectorado de Investigación por hacerlo posible.

A mis maestros y maestras de la Maestría en Gerencia Social por Perú y de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación y el Desarrollo Local por Colombia que compartieron sus conocimientos y me dejaron grandes aprendizajes. Al doctor Francisco Albuquerque Llorens, consultor internacional en desarrollo económico local por sus precisos aportes a mi investigación.

A mi asesor y mentor, magíster Carlos Torres Hidalgo por acompañarme y guiarme en esta fantástica travesía de la investigación académica, gracias por su buena disposición y sus valiosas orientaciones.

A los empresarios y empresarias base de la economía del país, a la sociedad civil, a los gobiernos locales, a las universidades y a los ciudadanos y ciudadanas de Lima Norte.

A los amigos, compañeros de estudio y de trabajo; y a las personas que me alentaron e inspiraron. A todos mi especial gratitud.

A mis queridos padres, Teófilo y Luzmila; y a mi hermana Viviana. A Dios, por conducirme en estas sendas del mundo académico y fortalecerme en mis convicciones como gestora de innovación social comprometida con el desarrollo de la región.

## Introducción

Lima Norte se ha convertido en los últimos años en un polo de desarrollo económico, que aglutina a los sectores productivos, industriales, servicios y conglomerados empresariales. Sin embargo, la expansión de estos sectores se ha dado de una manera desordenada y con limitaciones en cuanto al acceso al mercado, al financiamiento y debilidades en relación a las capacidades empresariales y técnicas. Considerando esta problemática diversos organismos no gubernamentales, agencias de cooperación internacional y del tejido social empresarial permitieron la construcción de procesos económicos participativos y de concertación que se reflejó en la elaboración del primer Plan de Desarrollo Económico Lima Norte en el año 2006.

A efectos de propiciar un desarrollo económico armónico; el gobierno metropolitano, ente rector en materia de desarrollo económico territorial, formuló el proyecto Promoción y Fortalecimiento del Desarrollo Económico Territorial en Lima Metropolitana 2012-2013, cuyas dos primeras etapas implicó la constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial (Codet) en cada una de las áreas interdistritales de Lima. La organización se estableció como un espacio de concertación y articulación de actores públicos y privados para la formulación participativa de un plan estratégico de desarrollo económico.

Conforme a la planificación del proyecto, a partir de agosto del 2012, se realizaron encuentros multisectoriales, tres de ellos en Lima Norte, dos en Lima Sur, uno en Lima Este, uno en Lima Centro y un taller metropolitano sobre enfoques e instrumentos para el desarrollo económico territorial. En diciembre del 2013 se constituye el Codet en Lima Norte, planteándose como un referente para la formación de espacios similares en las demás configuraciones territoriales. En la medida que es necesario contribuir a la creación y consolidación de estos espacios de manera eficiente y rentable nuestra pregunta de investigación indaga sobre los elementos causales que han intervenido en la ejecución del proyecto.

En este sentido, al ser de interés reconocer los aspectos claves del proceso que han facilitado e incidido en su éxito, formulamos la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que han permitido la implementación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte? Para resolver esta interrogante se investigará acerca de ¿cuáles son los elementos del diseño que han permitido la implantación del enfoque de desarrollo económico territorial endógeno en Lima Norte?, ¿cuáles son las características

y procedimientos que se utilizaron?, ¿cuáles son los mecanismos de gestión que han permitido la eficacia y eficiencia del proceso?, ¿cómo ha sido la participación y percepción de los actores?, y ¿cuáles fueron los indicadores de eficacia del proyecto?

Para dar respuesta a las inquietudes mencionadas, la investigación incorpora los aspectos relevantes de las políticas sociales orientadas a definir la eficacia, eficiencia y legitimidad del proyecto en cuestión; e involucra el análisis de la dimensión del ciclo del proyecto (ciclo de la política), el círculo del proyecto (círculo de la política) y la institucionalidad. Fundamentados desde sus momentos como son el diseño, implementación, gestión y evaluación; y de sus diversos componentes como son el problema, agenda social-política, normatividad, recursos, contenidos, actores y procesos.

La institucionalidad como campo de análisis permite hacer una caracterización de la organización que lidera y gerencia el proceso, a partir de la definición de los subsistemas: administrativo, técnico, metas-valores, psicosocial, estructural y ambiental. Los hallazgos encontrados permitirán conocer cuáles son las capacidades que posee el gobierno metropolitano, tanto como los aciertos y posibilidades, para gestionar el proyecto social de forma eficiente, eficaz y legítima.

El entendimiento de los hallazgos permitirá delinear y definir una propuesta aplicativa para generar un proceso de desarrollo económico territorial sostenible y sustentable con la participación y compromiso de los actores sociales.

En ese horizonte, la Guía de gestión para la instalación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial está orientada a brindar el soporte técnico que permitirá impulsar las buenas prácticas en la gestión de proyectos de desarrollo económico en las zonas urbanas, generar nuevos conocimientos, e incidir en la incorporación del enfoque territorial en el diseño de las políticas públicas; con el propósito de aportar al desarrollo integral en la región de América Latina y el Caribe.

## 1. Justificación

A fin de conocer y entender el proceso de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte, la investigación adscrita al campo de la gerencia social valora la importancia de la confianza, la organización y la asociatividad que existe en curso.

El aporte de la investigación se inscribe en generar la atención y la necesidad de establecer espacios de cogestión que permita al Estado reconocer y promover las potencialidades organizativas del territorio para el desarrollo económico local, generando el fortalecimiento a la gobernabilidad democrática y a la gobernanza local; toda vez, que se establezca políticas públicas de carácter territorial. Así, el estudio compartirá los aprendizajes para la retroalimentación y aportará en la mejora del diseño e implementación de procesos sobre desarrollo económico territorial en otros ámbitos interdistritales desde los factores que han evidenciado el éxito en Lima Norte.

En síntesis, la investigación está orientada a (i) considerar el enfoque de Desarrollo Económico Territorial como un modelo sostenible en los programas y proyectos de desarrollo a fin de contribuir a la transformación económica y social de un territorio, (ii) despertar el interés y motivar diversas actuaciones en el territorio, y (iii) a realizar investigaciones aplicadas para enriquecer los futuros procesos participativos, mirando el aspecto social de las personas que se vinculan con la referencia académica y posibiliten resultados realmente sostenibles.

La sistematización del proceso de desarrollo económico territorial permite dejar un modelo referente que guíe las actuaciones de los actores que forman parte del proyecto, como son los gobiernos locales de los ocho distritos que conforman Lima Norte, los gremios empresariales representados por la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales de Lima Norte (Apymi), la Coordinadora Empresarial Mype de Lima Norte (Coemype), la Asociación de Confeccionistas Textiles de Comas (Acecoteco) y la Cámara Peruana de Comercio de Lima Norte; los centros de educación de formación universitaria como la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Católica Sedes Sapientiae, Universidad de Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional de Ingeniería; las instituciones públicas del gobierno nacional representadas por el Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Energía y Minas; el gobierno metropolitano con la Municipalidad Metropolitana de Lima; y las organizaciones no gubernamentales como el Centro de

Investigación y Educación Popular (Alternativa), el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Copeme) y Fomento a la Vida (Fovida). Agentes públicos y privados que comparten con el investigador la motivación de transformar favorablemente la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas de Lima Norte.

La contribución de la investigación a la Gerencia Social será la elaboración de un documento guía de desarrollo económico territorial alineado a la experiencia de un área interdistrital de Lima, que ofrece lineamientos para su adaptación a otras configuraciones territoriales del país, como de América Latina y el Caribe.

### **1.1 Ubicación de la investigación en el campo de la Gerencia Social**

La existencia de procesos interrumpidos de nula institucionalidad, la débil confianza, la ambigüedad en los compromisos y la escasa percepción favorable de los actores sobre el sentido de la interacción y articulación económica y social en Lima Norte dificultaron la construcción de un mecanismo impulsor del desarrollo económico territorial y debilitaron los pocos mecanismos existentes de participación que contaban los actores en su territorio.

Pero, frente a este contexto es importante rescatar y evidenciar la potencialidad de Lima Norte. El capital social y el capital humano que se registra como parte de su historia social y política. Desde el campo de actuación de la Gerencia Social se considera redescubrir las experiencias participativas y extraer aprendizajes que afiancen las capacidades de los agentes de cambio y de las instituciones, con una perspectiva integradora. El proceso de gestión del conocimiento se sustenta en la teoría que brinda el estudio de la Gerencia Social, por cuanto permite reconocer los procesos participativos efectivos y la capitalización social del territorio.

En tanto que la Gerencia Social tiene como objeto de estudio específico<sup>1</sup> las políticas públicas que se traducen en planes, proyectos y programas de acción, para efectos de la

---

<sup>1</sup> TOVAR, Teresa. 2013. Material de estudio del curso *Investigación en Gerencia Social* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

investigación se abordará el análisis de las políticas teniendo en cuenta sus dos enfoques: el enfoque del ciclo del proyecto (ciclo de la política o momentos de la política) que responde a una racionalidad técnica y el enfoque del círculo del proyecto (elementos de la política) que revela una racionalidad dialógica.

Así, considerando los criterios de análisis descritos, se examinará el diseño, la implementación, la gestión, la participación de los actores y sus percepciones generadas para determinar los factores que han permitido la implementación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte.



## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1 Objetivos generales**

- Determinar los factores que han determinado la implementación exitosa del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte como mecanismo impulsor de un plan de desarrollo económico territorial en Lima Metropolitana mediante el análisis de los elementos de diseño, implementación y gestión del proyecto; así como de los mecanismos de participación de los actores con la finalidad de formular una propuesta aplicativa para la implementación de procesos de desarrollo económico territorial en diferentes ámbitos interdistritales del país o de la región de América Latina y el Caribe.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Analizar los elementos del diseño que han permitido la implantación de un proceso de desarrollo económico territorial en Lima Norte.
- Conocer las características y procedimientos que se utilizaron para la implementación del proceso de desarrollo económico territorial en Lima Norte.
- Evaluar los mecanismos de gestión que han permitido la eficacia y eficiencia del proceso de desarrollo económico territorial en Lima Norte.
- Conocer la participación y percepción de los actores sobre el proceso de desarrollo económico territorial en Lima Norte.
- Identificar los indicadores de eficacia del proyecto de desarrollo económico territorial en Lima Norte.
- Generar una propuesta aplicativa para la implementación de procesos de desarrollo económico territorial en diferentes ámbitos interdistritales del país o de la región de América Latina y el Caribe.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1 Política social**

##### **Declaración Universal de Derechos Humanos**

El documento señala que “toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, [...] la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad” (1948: Artículo 22).

Asimismo el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales suscribe que “los estados partes reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias [...]” (1976: Artículo 7).

##### **Declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Documento que actualiza los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Incorpora 17 objetivos prioritarios que se deben cumplir progresivamente hasta el 2035, entre ellos, los que están relacionados al ámbito de la investigación, son: “(i) Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; (ii) promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; y (iii) construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación” (2015: Objetivo 1, 8 y 9).

##### **Declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

Lineamientos para orientar las políticas públicas de los gobiernos miembros de las Naciones Unidas. El acuerdo fortalece la colaboración entre los países, la cooperación internacional, el sector privado y la sociedad civil. El primero de los ocho objetivos que incorpora el documento, es la erradicación de la pobreza extrema y del hambre; para tal efecto, se considera como meta “alcanzar el empleo pleno así como el trabajo decente para todos, incluyendo a mujeres y jóvenes”. El indicador que se incorporan en esta meta, y es relevante para la investigación es la “proporción de la población ocupada que trabaja por cuenta propia o como trabajador familiar no remunerado”. Los Objetivos de Desarrollo de Milenio entraron en vigencia en el año 2000 y tuvieron un periodo de quince años para alcanzar los resultados propuestos.

El Perú en el tercer informe de avance de cumplimiento de metas 2013 señala que entre el 2001 y el 2012 la población ocupada (relación empleo-población en edad de trabajar) pasó de 65.7% a 70.8% es decir, se ha incrementado en 5.1 puntos porcentuales. Entre el 2004 y el 2012, la proporción de la población ocupada con ingresos inferiores a la línea de pobreza extrema ha disminuido de 26.7% a 18.3%; y entre el 2004 y el 2011 la proporción de la población ocupada en empleo vulnerable (trabajador independiente o como trabajador familiar no remunerado) se redujo de 50.2% a 44.6%.<sup>2</sup>

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) contempla el enfoque de empleo decente con sus dimensiones estratégicas de generación de empleo, garantía de los derechos de los trabajadores, la extensión de la protección social y la promoción del diálogo social.

Esta agencia especializada de las Naciones Unidas establece que el trabajo decente refleja las prioridades de la agenda social, económica y política de los países y del sistema internacional. Además señala que el concepto ha logrado un consenso internacional entre los gobiernos, empleadores, trabajadores y la sociedad civil al considerar que el empleo productivo y el trabajo decente son elementos fundamentales para alcanzar una globalización justa, la reducción de la pobreza y obtener un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible. Así, según la plataforma web de la OIT sus acciones están orientadas a “trabajar para desarrollar políticas económicas y sociales con un enfoque orientado hacia el ‘trabajo decente’ en colaboración con las principales instituciones y actores del sistema multilateral y de la economía mundial”.

## **Política social de alcance nacional**

### **Acuerdo Nacional**

Incorpora cuatro lineamientos de políticas (i) Democracia y Estado de derecho, (ii) Equidad y Justicia Social, (iii) Competitividad del país, y (iv) Estado eficiente, transparente y descentralizado. En relación a la investigación nos interesa analizar las políticas de Estado orientadas a la Equidad y Justicia Social, porque tienen una especial atención al acceso a un empleo pleno, digno y productivo; la cual establece que el gobierno debe “fomentar la concertación entre el Estado, la empresa y la educación para alentar la

<sup>2</sup> SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN PERÚ Y PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. 2013. *Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Consulta: 3 de abril de 2014. <http://goo.gl/01hqhH>

investigación, la innovación y el desarrollo científico, tecnológico y productivo, que permita incrementar la inversión pública y privada, el valor agregado de nuestras exportaciones y la empleabilidad de las personas [...]”<sup>3</sup>

Respecto al lineamiento de políticas relacionado a la Competitividad del país, se inspira en los principios de una política económica social de mercado, donde el Estado es “responsable, promotor, regulador, transparente y subsidiario que busca lograr el desarrollo humano y solidario del país mediante un crecimiento económico sostenido con equidad social y empleo”

El Acuerdo Nacional asigna en total 34 políticas de Estado, la última está referida al ordenamiento y gestión territorial (aprobada en diciembre del 2013). Esta política resalta el compromiso del gobierno a “impulsar y consolidar ciudades sostenibles como centros dinamizadores del desarrollo urbano y rural, articuladas en razón de su jerarquía y de su complementariedad funcional y que promuevan corredores económicos abastecidos con redes de agua, energía, transportes y comunicaciones, a fin de facilitar procesos de innovación, cadenas de valor y oportunidades de inversión en actividades primarias, industriales y de servicios” [el subrayado es mío]. La política contribuye a respaldar y afianzar los esfuerzos del gobierno metropolitano en la promoción del desarrollo económico territorial en todas sus áreas interdistritales. En Lima Norte, ámbito de intervención de la investigación, la relación entre los actores públicos y privados ha obtenido una dinámica diferente al compartir roles y liderazgos con una visión de desarrollo. La apuesta del gobierno en consolidar el capital territorial permitirá que el Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte tenga un sustento jurídico mayor para lograr dinamizar los sistemas productivos locales inclusivos.

### **Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021**

Documento de gestión de desarrollo nacional que define entre sus seis ejes estratégicos el componente de economía, competitividad y empleo. Entre las políticas económicas propuestas incorpora fortalecer el ingreso comercial de las economías emergentes, incentivar el desarrollo descentralizado; así como, impulsar una estructura productiva que contemple la promoción del desarrollo empresarial local, la generación de empleo, la economía solidaria, las cadenas productivas, la formalización de las micro y pequeñas

---

<sup>3</sup> ACUERDO NACIONAL. Consulta: 5 de diciembre de 2013. <http://goo.gl/8WmeBu>

empresas y el acceso a mercados financieros con igualdad de oportunidades. En esa línea, se considera establecer los mecanismos de diálogo entre el sector público y privado, con la intención de mejorar y consolidar la competitividad del sector productivo.

### **Plan Nacional de Diversificación Productiva**

Documento de planificación, aprobado por Decreto Supremo N° 004- 2014 Produce, establece las orientaciones estratégicas para generar crecimiento económico sostenible mediante la diversificación. El plan inscribe entre sus objetivos “reducir la dependencia a los precios de materias primas, la mejora de la productividad y el aumento del empleo formal de calidad” y ubica como sus objetivos específicos: “lograr tasas de alto crecimiento económico sostenibles; acentuar la transformación productiva para aumentar el nivel de ingresos y reducir la dependencia de la economía hacia los recursos naturales; disminuir las brechas regionales de productividad; y aumentar el empleo formal y de calidad”. Para tal efecto, se plantea tres ejes estratégicos: “promoción de la diversificación productiva, adecuación de las regulaciones y simplificación administrativa, y expansión de la productividad” (2004: 15).

La investigación incorpora el citado instrumento de gestión como un avance importante para repensar en el desarrollo económico a través de la diversificación de la matriz productiva; considerando las potencialidades que ofrece el territorio y las ventajas de la relación entre el Estado y la empresa, para la creación de parques tecnológicos y clúster locales.

### **3.2 Diagnóstico contextual**

Lima Metropolitana se configura desde sus diversas centralidades territoriales, puesto que los polos de desarrollo económico, social y cultural se concentran ahora en distintos núcleos urbanos como son las áreas periféricas de Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro.

El Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (2012- 2025) en su acápite sobre la Dimensión Económica establece una aproximación de las dinámicas económicas que caracterizan a cada área interdistrital. Lima Norte es considerada como propicia para la agricultura, la industria y la recreación; Lima Centro es una zona residencial y de actividades de servicios urbanos, con condiciones adecuadas para la logística

internacional, mediante los puertos aéreos y marítimos; Lima Este un área de actividades industriales, de comercio y de servicios urbanos residenciales y Lima Sur con ventajas para la prestación de servicios y la industria.

Ante los nuevos escenarios económicos caracterizados por las inversiones en la construcción y ampliación de los centros comerciales, la expansión del sector de servicios y el aumento de las micros y pequeñas empresas en las zonas periféricas de Lima han incidido en que los procesos de articulación de desarrollo se orienten desde abajo; aunque sin considerar un ordenamiento territorial apropiado y un adecuado manejo ambiental.<sup>4</sup>

En este caso, Lima Norte - espacio territorial que comprende la investigación- dejó de ser un cono de la periferia urbana para constituirse en un centro de articulación económica, social y cultural. “Los ‘distritos dormitorio’<sup>5</sup> se han convertido en áreas con actividades económicas y con servicios propios. Este ha sido el resultado del esfuerzo de los propios pobladores y sus organizaciones; la desventaja es la ausencia de una planificación de ordenamiento territorial en tanto la formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas es una tarea pendiente que permitirá que las áreas interdistritales dejen de ser ciudades dormitorios.”<sup>6</sup>

### **Desarrollo económico en Lima y en sus configuraciones territoriales.**

El economista y director del Centro de Investigación Social y Educación Popular, Alternativa, Rodolfo Alva Córdova señaló que el crecimiento de Lima Metropolitana fue muy alto en comparación con otras ciudades del país; una de las causas según refiere fue la pobreza existente en el campo y la desigualdad en las zonas rurales, situación que motivó las migraciones hacia la ciudad en busca de mejores ingresos y trabajo. “Pero la

<sup>4</sup> CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL Y EDUCACIÓN POPULAR. 2011. “Lima hoy, una ciudad policéntrica y fragmentada” *Informativo Alternativa Descentralista*. Lima, número 9, pp. 4-10. Consulta: 23 de setiembre de 2013. <http://goo.gl/yUW2MS>

<sup>5</sup> Los distritos dormitorios considera un estado que anula el intercambio comercial en el territorio, puesto que sus pobladores migran a otras jurisdicciones para desarrollar actividades económicas y regresan solo para pernoctar.

<sup>6</sup> CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL Y EDUCACIÓN POPULAR. 2011. “Lima hoy, una ciudad policéntrica y fragmentada” *Informativo Alternativa Descentralista*. Lima, número 9, pp. 4-10. Consulta: 23 de setiembre de 2013. <http://goo.gl/yUW2MS>

crisis, también estaba en la ciudad y las personas no podían regresar y ante la escasez de vivienda, se invadió los arenales y las laderas de los cerros, y se comienza a generar en Lima el proceso de crecimiento de las periferias, con viviendas precarias, sin servicios y equipamiento suficiente.”

Alva indica que el proceso de urbanización se hizo de forma precaria, sin el Estado pero con el esfuerzo de los pobladores, mediante la autogestión, la organización y la articulación para tener calles, veredas y viviendas. “El Estado no invierte, recién en los últimos años ha comenzado a ocuparse de los servicios de agua, desagüe y saneamiento físico- legal” refiere.

Los pobladores, según detalla, comienzan a habitar las periferias de Lima, desarrollan destrezas para la autoconstrucción y el autosostenimiento; así en cada una de las Lima o los conos son utilizados como dormitorio. Ante el creciente desempleo y el sub empleo, las personas optan por el autoempleo. “La gente empieza a dedicarse al comercio replicando la experiencia de las ferias andinas. En las ferias se comercializa utilizando el suelo para exhibir sus productos; así empieza el comercio ambulatorio, se generaliza en la década del 90”, indica el investigador.

Comentó que el ajuste estructural del año noventa en el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, permitió la liberalización del mercado y con ello reconocer la disparidad de los precios internacionales con los nacionales. La industria nacional que era fuerte, se encontraba concentrada en la avenida Colonial, la carretera Central y toda la Panamericana Sur, en el sector textil y metalmecánica, existía federaciones, sindicatos y el movimiento obrero, pero con el nuevo escenario económico fue desapareciendo. Así comienza a generarse el autoempleo en Lima a diferencia de otras ciudades de América Latina.

En ese proceso, según mencionó, el comercio ambulatorio se inició en el Centro de Lima, luego aparece el Centro Comercial Polvos Azules, Polvos Rosados y el centro de abastos de la Parada como el centro de comercio informal más grande y luego el Mercado Central. El ex alcalde de Lima, Alberto Andrade Carmona desalojó el Mercado Central y se trasladan a las Malvinas, el resto se muda a cada una de las Lima. En la década del 90, quiebran las empresas industriales y deja miles de despedidos. Las personas no tienen otra opción que dedicarse al autoempleo, aparecen dos sectores: el comercio ambulatorio y el transporte. La evolución de este servicio empieza cuando las personas adquieren

camionetas rurales, luego se populariza el uso de las combis y después otra opción termina siendo comprar automóviles para realizar el servicio de movilidad particular.

Recordó que los autoempleados tenían su vivienda en las zonas periféricas de Lima; y los funcionarios que laboraban en los diferentes ministerios ubicados en centro residían a los alrededores. “Así, se configuró una Lima consolidada, centro del poder político y económico, con una visión centralista del país; y una Lima periférica con un sector poblacional creciente, pero inexistente entre las demandas e intereses del poder político” resalta Alva.

El Centro de Investigación Social y Educación Popular, Alternativa, propone en los años noventa, repensar en una Lima integrada, para ello debía replantearse políticamente, como una ciudad región, una ciudad metropolitana. El espacio se ha articulado como una ciudad, pero políticamente existe una Municipalidad Metropolitana, la Municipalidad Provincial del Callao, el Gobierno Regional del Callao y las 42 municipalidades distritales, con una visión distinta de desarrollo. “Esa fragmentación, no debe existir”, asevera Alva.

### **Procesos de articulación interinstitucional en Lima Norte.**

El directivo de Alternativa, Rodolfo Alva Córdova, manifestó que el proceso de articulación de cada una de las Lima fue impulsado desde el año noventa. Los principales hitos históricos que dan cuenta de este esfuerzo son: Coordinadora interdistrital de Planeamiento del Cono Norte (1990), Consejo interdistrital del Cono Norte (1992), inscrito en los registros públicos, Consejo de Desarrollo Económico de Lima Norte (2001), el Consejo interdistrital de municipalidades de Lima y Callao Norte (2004) y la Asociación de Municipalidades de Lima Norte (2007).

En el año 1992, como refiere el también economista, se constituye el Consejo Interdistrital de Lima Norte, con la función de pensar en el desarrollo de Lima Norte como parte de Lima Metropolitana. Comentó que se realizó un primer encuentro que aprobó la Agenda de Desarrollo de Lima Norte. El 5 de abril de 1992, el ex presidente Alberto Fujimori Fujimori cierra el congreso y se paraliza el proceso de descentralización. El proceso de descentralización que se hace referencia, tuvo como antecedente, el que empezó la constitución de 1979, diez años después se aprueba el Plan Nacional de Regionalización,

y se establece 12 regiones autónomas: Amazonas, Andrés Avelino Cáceres, Arequipa, Chavín, Grau, Inca, José Carlos Mariátegui, Los Libertadores-Wari, Lima, Nor Oriental del Marañón, Ucayali y Víctor Raúl Haya de la Torre.

En Lima Metropolitana, señala que se comienza a discutir el régimen especial, pero sin mucho apoyo porque le adjudican la responsabilidad del centralismo, aunque finalmente lo aprobaron. El régimen especial que el Centro de Investigación Social y Educación Popular, Alternativa plantea era incorporar el Callao, y las provincias de Lima. Alva indicó que cuando se discuten el proceso de transferencia, la recepción de funciones y las competencias sectoriales otorgadas por el gobierno nacional, no funciona porque sigue siendo municipalidad, entonces se creó el Programa del Gobierno Regional de Lima Metropolitana (2003) para coordinar, organizar, crear y gestionar las condiciones necesarias para transferirle algunos recursos, no lo que le corresponde como región. Los gobiernos regionales tienen el Fondo de Compensación Regional (Foncor) en cambio a Lima solo le transfieren el Fondo de Compensación Municipal (Foncomun). “No hay un tratamiento de Lima, de manera adecuada, pero sí se respetan algunos aspectos como régimen especial” aseveró el economista.

La Agenda de Desarrollo de Lima Norte comenzó a implementarse a pesar que se paralizó el proceso de descentralización, así mismo se estableció las asociaciones de municipalidades. Desde 1992 hubo varios cambios en el tipo de gestión pública, pero se han logrado mejorar la disposición de los residuos sólidos, la limpieza pública, el tratamiento del relleno sanitario, todo con el esfuerzo del trabajo mancomunado.

En el 2000, la Agenda de Desarrollo de Lima Norte era liderada por la Asociación de las Municipalidades de Lima Norte que estaba bajo la supervisión del Consejo Interdistrital de Lima Norte, porque no existían las mancomunidades. Con el nuevo proceso de descentralización, a iniciativa del Consejo Interdistrital de Lima Norte se plantea la formación de las áreas interdistritales, como instancias de gestión y planificación en Lima Metropolitana.

Asimismo, recuerda el investigador, se aceptó la creación de la Asamblea Metropolitana de Lima, que tenían su símil en los consejos de coordinación regional, parte de la organización implicó la constitución del Comité de Coordinación Interregional de Lima, Callao y provincias. Con esos elementos cambian de denominación a Consejo

Interdistrital de Municipalidades que se aprueba en otras limas. Aparece la Asociación de Municipalidades de Lima Sur- Amasur, que aprueban su plan de desarrollo concertado.

En el periodo del 2006 al 2008 a través de la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú- Remurpe se empieza a proponer la necesidad de la constitución de mancomunidades, se realizó una campaña de incidencia nacional, se aprobó la Ley N° 29029, y en Lima deciden crear la Mancomunidad de Lima Este y Lima Centro.

El 2004 se constituye el Consejo de Desarrollo Económico de Lima Norte (Codecon) como un espacio que integró a las municipalidades de Lima Norte incluido el Rímac, las mesas de concertación para el desarrollo económico de los distritos de Comas, Independencia y Los Olivos, y además Prompyme, Copeme, Aurora Vivar, Mujer y Sociedad, Universidad Católica Sedes Sapientiae<sup>7</sup>

La organización estuvo encargada de la formulación y el diseño del Plan de Desarrollo Económico de Lima Norte (2006 -2015). Sustentada en el proceso de descentralización y regionalización de Lima Metropolitana. La visión de desarrollo de Lima Norte al 2015 se estableció con la siguiente declaración:

“Lima Norte constituye una subregión metropolitana emprendedora, solidaria y exportadora, se encuentra posicionada estratégicamente en la economía local y nacional con una producción diversa de sectores empresariales dinámicos y especializados, competitivos y sostenibles con responsabilidad social; con potencial innovador y formador de nuevo conocimiento; representa un ambiente seguro y saludable, atractivo y con calidad eco-turística; su desarrollo está sustentado en acuerdos y consensos que favorecen a las personas, las empresas y las inversiones en el territorio; contribuyendo al bienestar y satisfacción de sus ciudadanos” (Plan de Desarrollo Económico de Lima Norte 2006: 231-232).

El documento establece seis líneas estratégicas para alcanzar la visión de desarrollo, como son: (i) gente con poder de emprendimiento, solidario, creador y exportador, (ii) posicionamiento estratégico con liderazgo en la economía metropolitana y nacional, (iii) producción diversa y nucleada con empresas competitivas y sostenibles en crecimiento,

---

<sup>7</sup> ALVA, Rodolfo. 2010. *Las municipalidades de Lima Norte: Avances y límites en el proceso de descentralización*. Lima: Centro de Investigación Social y Educación Popular-Alternativa. pp. 141.

(iv) producto eco turístico, cultural, atractivo y de calidad, (v) innovador y formador de conocimiento para el desarrollo y (vi) gestión y entorno seguro y saludable. Para lo cual se planteó 15 programas y 105 proyectos prioritarios.

La articulación interinstitucional también fue decisiva con espacios como la Mancomunidad Municipal de Lima Norte y las asociaciones empresariales en el territorio.

### **Análisis de la institucionalidad del Consejo de Desarrollo Económico de Lima Norte**

El Consejo de Desarrollo Económico de Lima Norte fue una experiencia de gestión que logró vincular a varias organizaciones en torno a una visión de desarrollo; pero no logró consolidarse por algunos desaciertos, como los que se detallará a continuación.

Rodolfo Alva manifestó que el espacio incorporó solo a las municipalidades y dejó de lado a los gremios empresariales. “El sector empresarial es pragmático, si algo no cubre las expectativas inmediatas, no asumen una participación activa” enfatizó

También comentó que faltó relacionarse mejor con los gremios empresariales para recoger sus demandas inmediatas. Sumado a esto, señala que las municipalidades estaban muy deslegitimadas hasta hoy; y que una de las percepciones de los empresarios hacia las municipalidades es que siempre tienen un interés económico.

Rodolfo Alva, indicó que el Encuentro Anual de Empresarios de Lima Norte (Enade) que se realizó en su tres ediciones del 2008 al 2010, fue muy positivo y alentador. La idea era institucionalizar esta actividad para que los empresarios de Lima Norte tengan una ventana de oportunidad para la innovación, vincularse con otras organizaciones y expandirse sus mercados, como buenas prácticas colectivas institucionales en el logro de la innovación empresarial. Recuerda Alva un aspecto poco transparente, cuando algunos miembros de las municipalidades crearon empresas para obtener fondos por la difusión de actividades de los encuentros empresariales cuando se conoció ese detalle Alternativa se retiró, puntualizó.

De otro lado, afirma que los gobiernos locales de Lima Norte no se apropiaron del Plan de Desarrollo Económico como parte de sus políticas. “La debilidad también es que las municipalidades no tienen una institucionalidad que le de sostenibilidad, cambia el gobierno cambia todo. En el último cambio de gestión municipal 2015-2018 se han

paralizado los procesos, porque los nuevos gerentes y los funcionarios recién están esperando o captando lo que significa una articulación a pesar de que hemos tenido reuniones, incluso algunos dicen que no están de acuerdo. Algunos funcionarios no lo ven todavía, aunque el alcalde está de acuerdo”,

Para el especialista en temas de desarrollo económico, Jhonny Palomares Ávila, el plan no ha sido implementado por factores de índole político, como la falta de voluntad de los gobiernos locales en incorporar y asumir este documento de gestión como una contribución a las políticas económicas territoriales; y por la ausencia de un liderazgo y compromiso del gobierno metropolitano.

Los hallazgos que se identifican a partir de esta sección nos permiten comprender las percepciones e imaginarios colectivos que tienen algunos sectores acerca de las instituciones públicas, asociado a la poca transparencia y corrupción. También existen, aspiraciones inconfesadas, como reflexiona Giovanni Bonfiglio (2012); y una capacidad de agencia y suma de voluntades de los actores locales y que se articulan en torno a temas comunes.

En esa perspectiva, comprender los procesos políticos, económicos y sociales nos permite conocer el escenario de desarrollo de Lima Norte, aporte en la investigación para descifrar las razones de que a pesar que las acciones no resultaron totalmente bien, persisten en la idea de actuar colectivamente; esta influencia se vive en el proceso que se está estudiando.

### **3.3 Marco normativo.**

#### ***Competencias normativas nacionales y sectoriales sobre desarrollo económico***

Desde el aspecto legal, Yeng considera que el desarrollo económico local es un derecho que tiene la población de un territorio para alcanzar una calidad de vida digna y sostenible, mediante un proceso de gestión público privado orientado al fortalecimiento y generación de recursos y capacidades para la transformación económica local (2006: 11).

En este apartado se describen los aspectos jurídicos que incorpora cada nivel de gobierno para asegurar el desarrollo económico en el país.

- **La Constitución Política del Perú**

Establece el rol económico del Estado, en su artículo 59 refiere al estímulo que se le otorga a la creación de la riqueza, a la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria. Asimismo, señala que el Estado brinda las oportunidades de superación a los sectores excluidos, y centra su atención en la promoción de pequeñas empresas.

La carta magna asigna a las municipalidades provinciales y distritales autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Entre las atribuciones de los gobiernos subnacionales está el de planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, y ejecutar los planes y programas correspondientes. De acuerdo al tema de la investigación, esta base constitucional nos permite conocer la importancia que asigna el Estado en generar una inclusión efectiva de las pequeñas empresas y por tanto permite que desde los gobiernos locales incluyan este aspecto en sus políticas.

- **Ley Nº 27789, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción**

Determina que el sector de producción formule, apruebe, ejecute y supervise las políticas de alcance nacional vinculadas a las actividades extractivas, productivas y de transformación en los sectores industria y pesquería, promoviendo su competitividad y el incremento de la producción, así como el uso racional de los recursos y la protección del medio ambiente.

El Ministerio de la Producción contempla la asociatividad empresarial como un elemento clave para fomentar el desarrollo productivo, en el sentido que es un mecanismo de cooperación entre las micro, pequeñas, medianas empresas (Mipymes). En tanto, se apoya en los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (Cite) para “impulsar la innovación tecnológica, fomentar la investigación aplicada, la especialización, la transferencia tecnológica y la difusión de conocimientos tecnológicos en la cadena productiva de su competencia” (ITP 2016).

La referida norma ha sido identificada por cuanto rescata la asociatividad como un elemento clave para el desarrollo, este tema es uno de los elementos que se estudiará en la investigación por su aporte al desarrollo económico local

- **Ley N° 25902, Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura**

La normativa señala que el Ministerio de Agricultura tiene entre sus competencias formular, coordinar y evaluar las políticas nacionales en lo concerniente al sector agrario, en materia de preservación y conservación de los recursos naturales; así como establecer las condiciones que permitan la libre participación de los agentes productivos agrarios y promover la participación de la inversión privada en el desarrollo del sector. En sentido particular, deberá promover el desarrollo de los productores agrarios organizados en cadenas productivas, tomando en consideración las cuencas como unidades de gestión de los recursos naturales, a fin de lograr una agricultura desarrollada en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Puesto que la investigación tiene por objetivo específico conocer la participación de los actores en este proceso DET y siendo uno de los stakeholders estratégicos los productores agrarios que se establecen en la cuenca del río Chillón de Lima Norte, la competencia del sector agricultura sustenta e incide la capitalización de estos actores para lograr la sostenibilidad económica.

- **Ley N° 27711, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo**

Normativa sectorial que establece entre sus prioridades la promoción del empleo en igualdad de oportunidades, fomentando especialmente la micro y pequeña empresa como base del desarrollo económico, aspecto prioritario vinculado a la investigación.

- **Ley N° 30309, Ley de incentivos empresariales para la promoción de innovación**

Norma que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica y tiene la finalidad de aumentar la inversión privada en este tipo de proyectos y promover el vínculo con los centros de investigación y desarrollo.

- **Ley N° 30078, Ley que promueve el desarrollo de parques industriales tecnológicos**

Establece la creación de parques industriales tecno ecológicos mediante propuestas públicas o privadas. Normativa es parte de la estrategia nacional de promoción de la competitividad, asociatividad y rentabilidad de las unidades productivas del sector industrial.

- **Ley N° 28015, Ley de Formalización y Promoción de la Micro y Pequeña Empresa**  
Dispone la implementación de tres instrumentos de política (i) constitución del Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (Codemype), (ii) el Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las Mype, y (iii) la creación del Consejo Regional de la Mype en cada región del país.

Esta legislación permite reconocer que el Estado apuesta por consolidar las micro y pequeñas empresas, y que uno de los aspectos que abordará la investigación es reconocer las vocaciones emprendedoras que permiten impactar en el desarrollo económico de un territorio.

- **Ley N°30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.**

Asigna que las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en algunas de las categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales. Asimismo determina que el Ministerio de la Producción puede crear programas que fomenten el desarrollo empresarial, quedando autorizado para entregar el cofinanciamiento del Estado para proyectos emprendedores. En ese sentido, el Estado acompañará a las empresas desde su inscripción en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Remype), administrado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat).

- **Ley N° 29337, Ley de Promoción a la Competitividad Productiva- Procompite**

Establece la transferencia administrativa a los gobiernos regionales y locales para disponer parte de sus recursos en el financiamiento de iniciativas que permitan mejorar la competitividad de las cadenas productivas; toda vez que sea de prioridad en sus respectivos territorios, mediante fondos concursables. Esta normativa es un estímulo a las relaciones de asociatividad, hacemos referencia a esta norma porque consideramos que iniciativas como esta permitirán generar y estimular las redes asociativas para lograr la competitividad territorial.

- **Ley N° 27783, Ley de bases de la descentralización**

La norma regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno nacional, gobiernos

regionales y gobiernos locales. Asimismo define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. También fija las competencias de los tres niveles de gobierno. Dicha ley tiene entre sus objetivos generar el desarrollo económico, autosostenido y la competitividad en las diferentes regiones y localidades del país, con base a su vocación y especialización productiva.

En tanto, al gobierno metropolitano mediante esta legislación se le asigna en forma excepcional competencias y funciones reconocidas al gobierno regional. Sustentado en esta normativa, la Municipalidad Metropolitana de Lima facilita procesos participativos alentando la concertación entre los intereses públicos y privados con el propósito de promover el desarrollo económico.

Teniendo en consideración que el capital territorial es uno de los elementos claves para lograr el desarrollo económico, identificar esta ley nos permite sustentar nuestro estudio desde una mirada donde la descentralización favorece el desarrollo, la gobernabilidad y gobernanza territorial.

### ***Competencias normativas sobre desarrollo económico en el ámbito regional, metropolitano y local***

#### **- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales**

Establece que uno de los principios rectores de las políticas y gestión regional relacionada al desarrollo económico, es la competitividad. La competitividad regional se logra con la promoción de un entorno de innovación, con alianzas y acuerdos entre los sectores público y privado, el fortalecimiento de las redes de colaboración entre empresas, instituciones y organizaciones sociales, junto con el crecimiento de eslabonamientos productivos; que facilite el aprovechamiento de oportunidades para la formación de ejes de desarrollo y corredores económicos, así como la ampliación de mercados y la exportación.

En referencia al desarrollo económico, el gobierno regional tiene entre sus competencias: promover el desarrollo socioeconómico regional apostando por las actividades en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio,

turismo; con programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias; así también permitir la formación de empresas y unidades económicas regionales para concertar sistemas productivos y de servicios. En tanto, que también se debe priorizar la modernización de la pequeña y mediana empresa regional, alineados con las metas de educación, empleo y a la actualización e innovación tecnológica.

#### **Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades**

Asigna que uno de los roles de los gobiernos locales es la promoción del desarrollo económico local con énfasis a la micro y pequeña empresa, para tal efecto se aprobará planes de desarrollo económico local en armonía con las políticas, planes nacionales y regionales de desarrollo.

Entre las competencias municipales señala la generación de empleo, el desarrollo de la micro y pequeña empresa, la elaboración de un plan estratégico participativo sostenible e implementado en función de los recursos disponibles y de las necesidades de la actividad empresarial de la jurisdicción.

También considera la ejecución de acciones de información y capacitación; el acceso al mercado, a la tecnología y al financiamiento a fin de mejorar la competitividad empresarial. Además estipula que el gobierno local debe fortalecer los procesos de concertación entre el sector público y privado, a fin de aprovechar las ventajas comparativas de los corredores productivos, los espacios ecoturísticos y de la biodiversidad; así como elaborar evaluaciones de impacto de los programas y proyectos de desarrollo económico local.

#### **Ordenanza N° 1822, Sistema Metropolitano de Planificación Estratégica**

Establece la definición y la determinación de las áreas interdistritales de Lima Metropolitana. Asimismo asigna que el representante de cada área interdistrital deberá promover la articulación de los planes de desarrollo concertado locales dentro de las áreas interdistritales, considerando objetivos, acciones e inversiones de alcance metropolitano aprobado en el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lima Metropolitana.

### **3.4 Marco conceptual**

#### **Asociatividad**

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas para hacer frente el proceso de globalización. Mediante esta forma, cada empresa decide voluntariamente asociarse para buscar un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial. (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo 2010).

El sociólogo Bonfiglio (2013) propone que una asociatividad exitosa implica la correspondencia entre el esfuerzo y la recompensa, mantener los equilibrios del poder y las jerarquías internas, en tanto que la gestión debe ser asumida por personas con capacidades y habilidades que reciban una compensación adecuada. La sostenibilidad del proceso también dependerá de conocer las resistencias culturales inconfesadas.

El capital social es una estrategia que permite el logro de la asociatividad. Para Valcárcel (2008) citado por Vargas y Ticlla (2012:37) “El capital social constituye uno de los factores inherentes de la acción colectiva junto a las aspiraciones individuales y grupales. Como hecho social se muestra muy arraiga en la historia y cultura de muchos pueblos”

En tanto, el ensayista Grondona (2000) el elemento cultural que impulsa el desarrollo económico es la confianza en el individuo. La confianza y los lazos de solidaridad son valores significativos que permitirán a la ciudadanía empezar su apuesta por la asociatividad.

Para efectos de la investigación, se considera identificar los valores culturales favorables al desarrollo económico que determinan generar una asociatividad exitosa. En este sentido, se entenderá la asociatividad como una extensión de los elementos culturales que impulsan la generación de condiciones de confianza y que son relevantes para construir puentes de cooperación y colaboración.

#### **Competitividad territorial**

El territorio es un elemento complejo y dinámico, imprescindible para alcanzar el desarrollo, en esa perspectiva se plantea qué elementos coadyuvan a incrementar sus

potencialidades; especialistas en desarrollo local como Albuquerque y Dini consideran que:

“En la estrategia de desarrollo territorial es importante incorporar el enfoque de la competitividad territorial ya que los territorios constituyen una matriz organizativa de los actores, que deciden sobre cómo enfrentar la reestructuración productiva y el desarrollo local, como son: la introducción de innovaciones en el sistema productivo local, la formación de recursos humanos según las necesidades detectadas en el sistema productivo local, la capacidad innovadora y emprendedora de las empresas locales, la flexibilidad de las organizaciones institucionales locales y el funcionamiento de redes locales de actores públicos y privados dentro de una estrategia de desarrollo territorial” (Albuquerque y Dini 2008: 328).

En tanto, Esser, K; Hillebrand, W; D y Meyer- Stamer introducen el estudio acerca de la competitividad sistémica, como una forma de hacer efectivas sinergias en distintos niveles de actuaciones; así los autores plantean que:

“la competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: El nivel micro, las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje; el nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y, por último el nivel meta, que se estructura con patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica” [ el subrayado es mío] ( Esser y otros 1996: 39)

Silva, Iván (2005)<sup>8</sup> plantea la propuesta de cómo se debe entender la cultura territorial en un proceso que integre las políticas territoriales con las capacidades competitivas para transformar los sistemas productivos locales. Propone dos lógicas en consideración a los cambios que afronta los territorios subnacionales con la globalización. La lógica vertical: lógica de las empresas transnacionales que segmentan sus procesos productivos y

---

8 SILVA, Iván. 2005. “Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina” Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, número85, pp. 81-100. <http://goo.gl/oYUQRQ>

distribuyen espacialmente su producción y la lógica horizontal: capacidad de construcción social de los territorios innovadores y competitivos que propicia espacios de encuentro entre los actores públicos, sociales y privados para lograr un crecimiento económico con equidad.

En este escenario, autores como Albuquerque (2012) aluden al concepto de capital territorial como una matriz de relaciones entre los actores con su medio físico, sus recursos, cultura e historia, que integra el capital humano, el capital natural, el capital social e institucional y el capital económico y financiero. Además reorienta la actuación en este tipo procesos de desarrollo que implica la acción colectiva de los actores territoriales y la creación de espacios de encuentro, a fin de fomentar la cooperación público y privado para construir una visión en común en torno a las oportunidades productivas y de empleos locales que pueden ser aprovechados<sup>9</sup>

Para la dirección de Competitividad territorial del Ministerio de la Producción<sup>10</sup>, la competitividad territorial es la capacidad que tiene un territorio para proporcionar una ventaja adicional a las empresas localizadas en un área geográfica. Las ventajas pueden ser comparativas o competitivas. Las ventajas comparativas están asociadas a los recursos propios que ofrece el territorio sin la intervención del hombre, en cambio las ventajas competitivas constituyen el valor agregado generado por las empresas para aprovechar las condiciones que se han generado en el territorio. La competitividad implica que cada actor- público o privado- realice adecuadamente el rol de su competencia y que trabajen de forma articulada.

Desde la mirada conceptual, se considera a la competitividad territorial como una forma de reconocer que cada actor juega un rol estratégico en el proceso de desarrollo económico y que un territorio será competitivo en la medida que todos realicen su labor coordinada con eficacia y eficiencia, de acuerdo a sus competencias asignadas.

La economista y consultora del Fomin, Mónica Romis (2012:6) incide en que la competitividad del territorio depende de la capacidad propia y colectiva de los agentes

---

9 *Ibidem*

10 MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. 2015. *Guía metodológica sobre instrumentos para la competitividad territorial*. Lima: Ministerio de la Producción, Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial.

públicos y privados locales de generar consenso para definir objetivos, construir confianza y consensuar la contribución de cada actor para el logro de causas comunes.

Los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa sus expectativas están centradas en mejorar sus procesos de producción, comercialización y distribución, y en estas fases desarrollar una innovación que genere una ventaja competitiva. (Porter:2010)

### **Desarrollo local**

El desarrollo local es también una apuesta que los organismos multilaterales han introducido a fin de mitigar la pobreza y generar empleo justo, y han sido los procesos de descentralización que han dado un soporte para la puesta en marcha de este enfoque como un proceso de transformación social y económica. El Banco Mundial (1975) define al desarrollo local como un fenómeno “relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable que oriente beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todas en la comunidad.”

En tanto que para la organización de cooperación internacional, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sugiere que el desarrollo local puede ser entendido “como un proceso por medio del cual un cierto número de instituciones y/o personas locales se movilizan en una localidad determinada con el fin de crear, reforzar y estabilizar actividades utilizando de la mejor manera posible los recursos del territorio.”

Para el economista Albuquerque (2012) el desarrollo depende de la capacidad y determinación social y política de una comunidad territorial para organizarse en torno a una estrategia de desarrollo aprovechando sus recursos potenciales endógenos y las posibilidades de inserción en el contexto externo.

En torno al enfoque desarrollo local han surgido varios paradigmas vinculados a lo económico, social y ambiental, identificarlos permitirá analizar la relevancia de su competencia y determinar en qué medida fundamenta teóricamente la investigación. A continuación se conceptualiza algunos de estos modelos que van orientar las interpretaciones de las variables identificadas para criterios del estudio.

## Desarrollo económico

El desarrollo económico “es un proceso 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 partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales, en el contexto actual de la globalización, con el objetivo final de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso” (Albuquerque y Dini 2008: 382).

La unidad eje del desarrollo es el territorio. En este sentido, para Albuquerque y Dini (2008) contempla tres temas decisivos “(i) la introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales, (ii) el diseño de programas de formación de recursos humanos según las necesidades de cada contexto local y (iii) la referencia concreta a las características y oportunidades vinculadas a la valorización del medioambiente y el patrimonio cultural local como activos importantes de desarrollo local”.

En cuanto a la orientación a la generación de consensos que incide este proceso, la Organización Internacional del Trabajo - OIT<sup>11</sup> señala que “El desarrollo económico local es 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 en base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica”.

Desde el reconocimiento de las capacidades asociativas y de emprendimientos locales se desprende, de la propuesta de los investigadores Albuquerque y Gasser<sup>12</sup>, que para el desarrollo económico son esenciales: (i) las relaciones sociales, (ii) el fomento de la cultura emprendedora local, (iii) la formación de redes asociativas entre actores territoriales y (iv) la construcción de capital social en el territorio.

---

11 CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL Y EDUCACIÓN POPULAR. 2006. Plan de Desarrollo Económico de Lima Norte 2006-2015.

### **Desarrollo territorial**

Este enfoque permite diseñar una estrategia orientado al desarrollo económico local, puesto que la literatura sobre este tema coincide que el desarrollo requiere en la práctica una aproximación territorial.

Desde una visión amplia, el desarrollo territorial según coincide Claverías (2008) es “la propuesta de un plan concertado entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, con la intención de articular e innovar las organizaciones e instituciones, los procesos productivos y económicos como componentes principales para la propuesta de desarrollo en un territorio determinado con la finalidad de superar la pobreza y lograr el desarrollo humano equitativo, inclusivo y competitivo”.

Entonces, el enfoque de desarrollo territorial requiere incorporar un proceso con las siguientes características: “(i) construido a partir de las instituciones sociales existentes, tratando de fortalecer y facilitar la articulación de los actores territoriales en torno a estrategias de desarrollo local consensuadas, (ii) estimular la participación en la toma de decisiones, (iii) fomentar el diálogo y la cooperación público privada, (iv) institucionalizar el proceso mediante una entidad representativa de los actores locales, que permita identificar el nivel de capital social para el sostenimiento e impulso de la estrategia de desarrollo” (Claverías 2008)

Para, Francisco Albuquerque (2016) desarrollo económico es un proceso que se gesta en el territorio en dos direcciones, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

### **Desarrollo endógeno**

El desarrollo endógeno es un paradigma que rescata las transformaciones económicas y sociales con una mirada desde adentro, para capitalizar el aprendizaje colectivo, los emprendimientos y las vocaciones productivas. El brasileño Buarque sustenta que el “desarrollo local es un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida en la población” (Boisier 2007:14).

El investigador italiano Giocchino Garofoli define el desarrollo endógeno como “ [...] la capacidad para transformar el sistema socio-económico; la habilidad para reaccionar a los

desafíos externos; la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores” (Boisier 2007: 20).

Acerca de la endogeneidad, el economista Boisier amplía el concepto señalando que se presenta en cuatro aspectos relacionados entre sí:

En primer lugar, la endogeneidad en el *plano político*, en el cual se le identifica como una creciente capacidad local para tomar las decisiones relevantes en relación a diferentes opciones de desarrollo, diferentes estilos de desarrollo, y en relación al uso de los instrumentos correspondientes, es decir la capacidad de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo, y sobre todo, la capacidad de negociar con los elementos que definen el entorno del territorio. En segundo lugar, la endogeneidad en el *plano económico*, hace referencia a la apropiación y reinversión local de parte del excedente a fin de diversificar la economía local, dándole al mismo tiempo una base permanente de sustentación en el largo plazo. En el plano económico, endogeneizar el crecimiento local significa en la práctica intentar conciliar la propuesta estratégica de largo plazo del territorio con las estrategias de largo plazo de los segmentos de capital extra local presentes en el territorio. En tercer lugar, la endogeneidad es también interpretada en el *plano científico y tecnológico*, como la capacidad interna de un sistema para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema. En cuarto lugar, la endogeneidad desde el *plano cultural*, es enfocada por Boisier como la matriz generadora de la identidad socio territorial. (Boisier 2007:20)

A partir de la revisión conceptual, en la investigación se empleará el discurso de una amplia visión de desarrollo que permite reconocer del territorio como un bien colectivo, donde se reconozca las capacidades locales instaladas y las potencialidades productivas; pero también se considere el liderazgo gubernamental con políticas públicas que permita generar escenarios favorables para realizar una transferencia fiscal y política a las instancias interdistritales para el fomento productivo y el desarrollo del tejido empresarial. Esta mirada brindará el soporte teórico para entender y formular propuestas entorno al proceso de desarrollo económico en Lima Norte.

## Gobernanza

El investigador en estudios políticos, Eslava (2015)<sup>13</sup> considera que la gobernanza es un concepto polisémico, que no logra aún establecer consensos entre los estudiosos, pero ofrece criterios orientadores para superar las dicotomías propias de las ciencias sociales en general, que remite al rol del Estado y su relación con el mercado; y de los asuntos públicos en particular, que trata de la vinculación entre poder político y saber técnico. Propone el ámbito de lo humano y ciudadano como protagonista de la búsqueda de objetivos públicos. Eslava cita el pensamiento de Bowles & Gintis<sup>14</sup> (1998:5) para indicar que además de la mano invisible de la competencia y el puño de mando, una sociedad bien gobernada también debe basarse en la confianza.

El, también economista, señala que la vivencia de la comunidad es una alternativa para pensar el desarrollo y construir políticas públicas en un contexto de gobierno en red, de gobernanza. Explica que lo cooperativo comunitario es un referente teórico y empírico que ofrece un nuevo lente para superar los dilemas sociales tanto entre mercado y Estado como entre poder político y saber técnico.

El especialista español en temas de gobernanza, gestión pública y políticas públicas, Subirats (2010: 25) refiere que frente a esa realidad cambiante, se habla de gobernanza (Governance) como una nueva forma de regulación del conflicto, caracterizado por la interacción y la cooperación de múltiples actores articulados en red para el desarrollo de proyectos colectivos.

En tanto, Eslava hace referencia a Subirats (2010) para indicar que la gobernanza está asociada a una realidad cambiante como un cambio de época para las políticas en particular y para la política en general. En relación al tema de gobernabilidad y gobernanza, Eslava recoge el planteamiento de André-Noël Roth y de Luis Aguilar para enfatizar que bajo la gobernanza, el gobierno puede conferir protagonismo a otros actores, con un gobierno multinivel que tiene implicaciones hacia abajo en el nivel territorial. La gobernanza, en el tema de la transversalidad, según Subirats está ubicado en el campo de la intersectorialidad, donde varios sectores del gobierno y otros actores

---

<sup>13</sup> ESLAVA, Adolfo. 2015. Material de estudio del curso de *Gobernanza de las Organizaciones Sociales* de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local. Medellín: Universidad Eafit/Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

<sup>14</sup> BOWLES, Samuel y Herbert GINTIS. 1998. *Gobernanza comunitaria*.

pueden ser parte del proceso. Según Eslava (2015), la participación de los actores se otorga por el manejo de recursos: económicos, de movilización social, o de persuasión para que la iniciativa sea posible; consideró también que hay un terreno de reglas informales, que explora cómo la comunidad establece acuerdos para movilizar recursos para que la gobernanza tenga lugar. Añade que la viabilidad de un ejercicio asociativo, depende de lograr canalizar la disposición de colaborar y de las acciones colectivas que existe en la comunidad.

El investigador recoge la reflexión de Subirats en torno a las políticas públicas que permite materializar la gobernanza para trascender del discurso de los buenos propósitos; la propuesta de políticas públicas se ubica en el terreno los contenidos, no tanto de los responsables, ni de las funciones. Eslava también sitúa como relevante estudiar la conducta y los comportamientos de las personas, es decir los modelos mentales que permiten tomar decisiones favorables para el desarrollo.

La politóloga estadounidense Ostrom, ganadora del Premio Nobel de Economía en el 2009, referida por Eslava, reflexiona cómo pensar en los atributos y capacidades de la comunidad, vinculado al capital social como detonante para la viabilidad de la gobernanza. Recoge la propuesta de un sistema policéntrico para indicar que no solo el poder se puede delegar a un gobierno multinivel, sino también a los actores influyentes en el mercado como empresarios, trabajadores y a los actores comunitarios.

Así, Ostrom- como señala Eslava- propone dos categorías para focalizar los atributos y capacidades comunitarias, en la discusión de los atributos, enfatiza la confianza, reciprocidad y reputación. En el aspecto de las capacidades, propone la cooperación que requiere de un trabajo colectivo y relacionalidad. En tanto la acción colectiva es considerada como una expresión de la cooperación, pero para llegar a ese punto se logra con la confianza, advierte Eslava Gómez.

### **Gobernanza territorial**

La gobernanza territorial, es definida por la economista Romis “como el conjunto de modalidades de vinculación entre los actores productivos e institucionales de un territorio y los arreglos institucionales que se constituyen” (2012:4).

La Unión Europea conceptualiza el término como un complejo de políticas que organiza los territorios con los poderes públicos, en colaboración con las instancias existentes y el interés de los ciudadanos con una visión común, resultado de la alianza entre actores públicos y privados que comparten objetivos. Al respecto, Romis incide que la gobernanza territorial es un proceso más profundo, una nueva forma de concertar intereses, crear conocimientos para el crecimiento social y económico, fortalecer capacidades, así como redes cercanas y amplias.

Según la autora, la gobernanza territorial implica una coordinación vertical entre los tres niveles de gobierno (nacional, regional, local) que para el propósito del estudio se contemplaría el gobierno metropolitano; y una coordinación horizontal, que se manifiesta, por un lado, entre las autoridades locales y por el otro, entre los actores públicos y privados. Con esta apuesta, Romis considera que los actores privados son igual de responsables de las decisiones vinculadas con el uso de los bienes públicos y comunes.

Asimismo, presenta las ventajas y desventajas que sugiere la gobernanza territorial, entre las ventajas se incorpora (i) visión compartida del territorio, (ii) recursos gestionados de forma efectiva con una eficiencia de uso, (iii) genera cambios en la cultura, (iv) continuidad y sustentabilidad de las iniciativas y (v) distribución del poder entre los actores. Las desventajas están asociadas a que se considera un proceso lento, al concertar intereses entre muchos actores con intereses diferentes y contradictorios, tiene un alto costo de coordinación; no siempre es exitoso, puede generar frustración, agotar la paciencia y crear división.

### **Innovación social**

La “Guía para el recojo e interpretación de datos sobre innovación” conocida internacionalmente como el Manual de Oslo es una publicación referente que establece los criterios para determinar el avance de la investigación y su impacto en el desarrollo; define la innovación como la “introducción de un nuevo o mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (2005: 56).

El Manual de Oslo en su apartado de aspectos económicos de la innovación, hace referencia a la influencia del economista austro- estadounidense y profesor de la

Universidad de Harvard, Joseph Schumpeter en las teorías de la innovación. Recoge su postura que aproxima el desarrollo económico a la innovación, a través del proceso denominado destrucción creativa. Advierte la coexistencia de las innovaciones radicales y las innovaciones progresivas y de la existencia de “cinco tipos de innovación (i) introducción de nuevos productos, (ii) introducción de nuevos métodos de producción, (iii) apertura de mercados, (iv) desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos y (v) creación de nuevas estructuras de mercado” (2005:37)

En este sentido, la teoría de Shumpeter según refiere el documento, identifica la innovación como experimentos de mercado que permiten la búsqueda de cambios estructurales de los sectores productivos y de los mercados, para crear capacidad de desarrollo de los productos o mejorar la eficiencia.

La innovación organizativa, según el Manual de Oslo “se centra en el papel de las estructuras organizativas, los procesos de aprendizaje, la adaptación a los cambios en la tecnología y en el entorno, incluyendo en este último el marco institucional y los mercados” (2005:39). Para Engels (1997) citado en Rodríguez y Alvarado(2008:24) la capacidad de innovar no es una destreza individual, ni tampoco la suma de aptitudes individuales, sino que debe tomarse como una competencia social compartida por los actores sociales.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Local (OCDE) define la innovación social como la creación de nuevas competencias, trabajos y formas de participación. Considera que la creciente desconexión entre crecimiento económico y bienestar social, y la investigación y la innovación como motores de crecimiento, no han podido ser reconciliadas en la medida que hace falta incorporar soluciones innovadoras a problemas sociales, lo que demanda grandes costos para la sociedad.

La innovación social se constituye como una estrategia de diferenciación para la empresa social; desde la propuesta Michael Porter (1959) en sus cinco fuerzas competitivas y el diamante de la Competitividad, la estrategia diferenciadora permite mejorar oportunidades de inversión y de rentabilidad social.

En relación acerca del origen de la innovación social, el investigador Manuel Acevedo (2015)<sup>15</sup> refiere que proviene la (i) Demandas sociales, principio que tiene referencia en los planteamientos de Benjamín Franklin (ii) desafíos sociales, problemas de índole global que trasciende lo local, como los efectos producidos por el cambio climático y (iii) el cambio sistémico, orientado a transformaciones estructurales entre la relación del individuo, la sociedad y su entorno.

Así, Acevedo Jaramillo, conviene que la innovación social es un proceso creativo que agrega valor y es gestado desde las organizaciones (sujetos políticos), para transformar de manera sostenible una realidad y mejorar las condiciones de vida de las personas con la apuesta orientada a incidir en las políticas públicas y lograr el impacto en el tejido institucional.

### **Ética y desarrollo económico**

La perspectiva ética en el desarrollo ha sido puesta en relevancia por diversos autores, que tratan de explicar la contribución de esta disciplina filosófica en el entendimiento por asegurar una calidad de vida -fin último de las políticas, programas y proyectos de desarrollo- que otorga condiciones subjetivas y objetivas para que el ciudadano pueda tener una vida digna, ejerciendo sus derechos fundamentales, considerando sus obligaciones para garantizar la estabilidad democrática en el país y asegurar la gobernanza.

El desarrollo según reflexiona el economista Amartya Sen, ganador del Premio Nobel en 1998, debe permitir dotar al ser humano de libertades para que tenga la capacidad de poner en práctica los valores que le permita vivir mejor y en armonía con su entorno<sup>16</sup>.

Asimismo, se ha cuestionado acerca de los indicadores económicos que evidencian el grado de desarrollo de un pueblo. El Producto Bruto Interno, el ingreso per cápita, solo considera las características de ingresos pero no mide las desigualdades y brechas

---

<sup>15</sup>ACEVEDO, Manuel. 2015. Material de estudio del curso *Proceso Psicosocial de la Innovación Social*. de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local. Medellín:Universidad Eafit/Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

<sup>16</sup> Martha Nussbaum propone una lista de 10 capacidades humanas centrales que aseguran la dignidad humana, y una de las capacidades está relacionada a respetar el medio natural.

existentes entre las poblaciones. El Índice de Desarrollo Humano-IDH<sup>17</sup> surge en respuesta a las limitaciones de las medidas estándar de desarrollo que se concentraban en el ingreso y los recursos que tenía la gente, pero no en el tipo de vida que podían vivir en la práctica, y que en la opinión del filósofo Amartya Sen una cifra no puede captar todo el desarrollo como libertad<sup>18</sup>.

Para entender la magnitud de las implicancias del desarrollo, se revisará la propuesta de Amartya Sen que define al desarrollo como la extensión de las libertades y considera que la pobreza y la falta de oportunidades económicas son obstáculos para el ejercicio de las libertades fundamentales. Su máxima, la economía debe estar centrada en el ser humano.

El enfoque de desarrollo, para el investigador social Bernardo Kliskberg es considerar la cultura y los valores éticos en los procesos de desarrollo, en este sentido advierte que como no existe una vinculación entre la ética y la economía, se debe integrar el capital social, capital humano, capital construido y el capital natural para construir un modelo de desarrollo integrado.

Las actividades económicas que se han impulsado e instalado en esta área interdistrital de Lima, fueron parte de esa lucha constante para eludir la pobreza, generarse su propio empleo ante las difíciles oportunidades que ofrecía insertarse en el mercado laboral; y ha sido el autoempleo una estrategia para salir de una marginalidad económica.

Aunque conscientemente, no haya estado presente como una reflexión filosófica, sino como una consideración práctica aplicada, la pregunta ¿cómo se ha de vivir? planteada en su momento por el filósofo griego Sócrates y que recoge el filósofo británico Bernard Williams en *Ética y los límites de la filosofía* (1997), ha sido un referente de cuestionamiento individual, pero también colectivo, al servir de guía para que permita dar respuesta sobre qué formas de actuar y de interactuar le otorguen sentido a la vida, una vida con significado y qué aspiramos para nosotros, nuestra familia, comunidad y país.

Esta interpelación invita a realizar una revisión crítica sobre el sentido de la totalidad de la vida; y es que para Sócrates una vida sin examen no merecía ser vivida. El aporte de este

---

<sup>17</sup> Programa de Naciones Unidas para Desarrollo- PNUD desde 1990 ha establecido un procedimiento para medir el desarrollo humano con los indicadores, esperanzas de vida al nacer, sistema de salud pública, accesos a servicio a salud, promedio de escolaridad y el ingreso por habitante de un país al año. El Perú en el último Informe sobre Desarrollo Humano 2014 se ubica en el puesto 82 entre 147 países, catalogado como Desarrollo Humano Elevado.

<sup>18</sup> MARTINS, Alejandro. 2010. "Entrevista a Amartya Sen". En *BBC Mundo*. 4 de noviembre de 2010. Consulta: 5 de diciembre de 2015. <http://goo.gl/ks6cJB>

pensador, en contraposición de los discursos superficiales sobre el desarrollo con inclusión social<sup>19</sup>, nos exhorta a movilizarnos con capacidad crítica y establecer cuestionamientos racionales del el sistema político para garantizar una vida buena y otorga la capacidad de encontrar una asignación al rol del ciudadano en la sociedad.

La ineficacia del Estado en garantizar un sistema de seguridad social<sup>20</sup>, ha configurado una nueva dinámica distrital; de ciudades dormitorio al convertirse en epicentro de relaciones económicas, con servicios propios. Esto ha sido el resultado del esfuerzo de los propios pobladores y sus organizaciones; que motivados por aspiraciones comunes están construyendo un espacio donde puedan desarrollar sus capacidades y generar bienestar para lograr el bien común. Tal condición es aludida por la tradición aristotélica como la eudaimonía<sup>21</sup>, una forma de vida, una manera de actuar elegida por propia voluntad sin necesariamente esté relacionado a la satisfacción y se identifica con la vida buena donde las capacidades humanas se realizan a plenitud.

La determinación de la eudaimonía es un asunto subjetivo, pero la elección autónoma de la forma de vida que podría hacerse es posible en determinadas condiciones que garanticen para todos un nivel social y cultural suficiente. En tal sentido, para determinar qué vida se ha de llevar y sea conducente a una vida buena, es imprescindible deliberar, reflexionar para actuar juiciosamente (razón práctica), los griegos decían que este periodo de vida sensata y madura solo se puede alcanzar a una determinada edad (akmé), sabiduría de la vida; y a través de las virtudes (virtud ética y dianoética), un soporte para actuar en el mundo.

A la luz de estos alcances, los cuestionamientos siguen reformulándose en relación a si el desarrollo económico territorial puede crear condiciones para una vida buena y virtuosa.

Recapitulando la propuesta de Sen en *Desarrollo y libertad* (2000), el desarrollo tendría que concebirse como un proceso de expansión de libertades fundamentales; este pensamiento coincide con la idea aristotélica al considerar la libertad como referente del

---

<sup>19</sup> Para el economista Efraín Gonzales de Olarte (2014:37) la inclusión tiene un significado múltiple, pero desde la perspectiva de desarrollo humano la define como el conjunto de lazos sociales que permite a las personas aspirar y lograr la vida que valoran y sean apreciadas en una sociedad de pertenencia. La inclusión permite a una persona ser y hacer, dentro de las reglas de una sociedad y sus correspondientes éticos. Gonzales, E. Integración para la inclusión con desarrollo humano en el Perú.

<sup>20</sup> Alude al planteamiento del economista y político británico William Beveridge.

<sup>21</sup> Aristóteles.1985. *Ética a Nicómaco*. Madrid: Editorial Gredos.

accionar y la elección individual en el logro del bienestar; en esa dirección la vida es definida en términos de lo que las personas son y hacen, y no de lo que tienen.

La ausencia de libertades, para Sen está asociada directamente con la pobreza económica, en tanto las libertades se configuran como un referente clave en los procesos de desarrollo, porque otorgan una manera de evaluar el progreso de las libertades individuales y su eficacia es traducida en la capacidad de agencia que otorgan al ciudadano como motor de desarrollo.

En tanto la libertad económica otorga la capacidad para participar en el mercado. Adam Smith, referido por Sen (2000, p. 23) señala que la libertad para realizar intercambios y transacciones constituye en sí misma una parte de las libertades básicas que los individuos tienen razones de valorar. En ese mismo apartado, Sen presenta su idea sobre el rol del mercado en el desarrollo:

La contribución del mecanismo del mercado al crecimiento económico es importante, por supuesto, pero solo una vez que se reconoce la importancia de la libertad para intercambiar palabras, bienes o regalos. La denegación de la libertad para participar en el mercado de trabajo es una de las maneras de mantener a los individuos en la esclavitud y cautividad (p. 23)

Desde su línea argumentativa Sen (2000, p. 25) reflexiona que “La falta de libertad económica puede alimentar la falta de libertas social, así como la ausencia de la libertas social o política puede fomentar la libertad económica”

Asimismo, en este proceso de centrar las miradas en las libertades como el fin del desarrollo también se prestará atención a los elementos que puedan ejercer algún tipo de influencia como son los valores y las costumbres. Aspectos que pueden influir en las relaciones de confianza hacia las transacciones económicas y puedan ser determinantes para hechos de corrupción. (p. 26)

Finalmente, una importante cuestión para la conceptualización del desarrollo es la diferencia entre la concentración de la riqueza económica y la vida que queremos llevar. Aristóteles en la *Ética de Nicómaco* decía que “La riqueza, no es el bien que buscamos, pues no es más que un instrumento para conseguir otro fin” La utilidad de la riqueza

trasciende en que nos permitirá acceder a las libertades fundamentales. La riqueza no es el único factor que influye en la vida.

Al preguntarse por los fines y medios del desarrollo. El crecimiento económico no es un fin en sí mismo del desarrollo. El desarrollo debe ocuparse en mejorar la calidad de vida y las libertades que disfrutamos. La expansión de las libertades nos permite ser personas más plenas, que ejercen su propia voluntad e interactúan en el mundo.

De esta manera, la ampliación de libertades se logra según Sen a través del proceso de fortalecimiento de capacidades y a la expansión de redes de protección social. Dicha expansión de las libertades constituye el fin primordial del desarrollo, papel constitutivo, al incorporar libertades fundamentales para garantizar una vida plena y por otro lado, también la libertad constituye un medio, papel instrumental que se le asigna, por cuanto contribuyen a expandir los diferentes tipos de derechos y oportunidades.

### **El enfoque de capacidades, capacidad de agencia ciudadana**

El crecimiento económico que se registra en el país, no alcanza a la ciudadanía en especial a los grupos poblaciones vulnerables. La apuesta del enfoque de desarrollo económico territorial es generar a partir de la sinergia entre organizaciones públicas y privadas, escenarios favorables para mejorar la productividad y competitividad de las empresas del territorio, favorecer un comercio justo en la cadena productiva que permita la generación de empleo justo y decente.

Este enfoque de cogestión, permiten repensar en un sistema que aspira una integración económica hacia una mejora calidad de vida. La calidad de vida es un aspecto que Sen comenzó a introducir al referirse al pensamiento económico<sup>22</sup>.

En este sentido, la apuesta de Martha Nussbaum, ante las notorias desigualdades expuestas, considera repensar en el desarrollo humano desde el individuo con un enfoque de capacidades que asigne una vida conforme a la dignidad humana. La pregunta que subyace de este postura está centrada en ¿qué son capaces de “ser” y

---

<sup>22</sup> NUSBAUM, Martha. 1998. “La ética del desarrollo desde el enfoque de capacidades. Defensa de los valores universales” En GIUSTI, Miguel. (Editor). La filosofía en el siglo XX: Balance y perspectivas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, pp.37-52.

“hacer” las personas de un país? El enfoque de capacidades propuesta por Nussbaum considera una lista de 10 capacidades inspirada en la interpretación del pensamiento de Aristóteles sobre el significado de la condición humana.

El ejercicio de estas prerrogativas permite generar un Estado justo e igualitario. Para Nussbaum, docente de la Escuela de Chicago, dos son las capacidades centrales, la razón práctica que brinda al individuo la capacidad de discernimiento, de análisis y reflexión basada en información para que pueda decidir la orientación de su vida y también está la capacidad de afiliación, relacionada a la capacidad de asociarse con otros por metas afines y lograr compromisos a través de formas variadas de interacción social.

La investigadora Nussbaum incide que la economía de desarrollo debe estar centrada en las personas, más allá que los índices de crecimiento; con un sistema de educación que permita desarrollar potencialidades para alcanzar la justicia social. Las capacidades combinadas<sup>23</sup> que los Estados deben impulsar para que los ciudadanos se realicen y sean capaces de liderar procesos de desarrollo.

Desde el enfoque de las capacidades el reto del desarrollo es ampliar la gama de oportunidades de las personas para que puedan ejercer sus derechos ciudadanos, crear nuevos derechos y florecer humanamente escogiendo cada vez más libremente su manera de vivir en sociedad. Sin embargo, no hay uno sino múltiples modelos de realización humana.

La dotación de capacidades otorgadas al individuo permitirá como fin último lograr un modo de vida, con las condiciones necesarias para construir el tan anhelado desarrollo humano. Y es la agencia ciudadana<sup>24</sup>, como lo define el profesor Amartya Sen como la actuación de la persona que provoca cambios y cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos.

En este sentido, el rol del ciudadano agente es ser partícipe de los procesos sociales, políticos y económicos y comprometerse con su localidad, región o país.

En este acápite, se desea resaltar la capacidad de los actores económicos de Lima Norte como gestores de proyectos orientados a dinamizar la economía interdistrital basado en

---

<sup>23</sup> Ibídem p. 49

<sup>24</sup> SEN, Amartya. 2000. *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Editorial Planeta, pp.35

los recursos que ofrece el territorio. La capacidad de agencia de los actores, empoderados como protagonistas del desarrollo ha permitido favorecer procesos diferenciados, para la toma de decisiones y la apuesta por el cambio. Las sociedades tendrían que promover el desarrollo de las capacidades que los ciudadanos se empoderen y se movilicen en torno a acuerdos, consensos y logren actuaciones efectivas.

### **3.5 Definición de términos.**

#### **Sistema Productivo Local**

El sistema productivo local, según Albuquerque (2016), es el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos que explican la eficiencia productiva del mismo, razón por la cual no está delimitado por las fronteras político-administrativas, sino que posee su propia delimitación socioeconómica, según las vinculaciones productivas y de empleo, lo cual puede incluir, a veces, partes del territorio de diferentes municipios o de distintas regiones, existiendo también situaciones de carácter transfronterizo.

#### **Cadena de valor**

Herramienta que permite analizar el conjunto de actividades de una organización, de modo que se pueda dimensionar el valor que dichas actividades genera para beneficiarios o clientes. (Vargas 2015).

#### **Territorio**

Tejido complejo de espacios, lugares y tiempos específicos y circunscritos dinámicamente, que articula una matriz multidimensional de condiciones y circunstancias, de dinámicas y procesos, de sistemas abiertos y duraderos de configuración, representación, reproducción y apropiación de las potencias, energías y elementos objetivos y subjetivos en compleja relación, que funciona como una estructura estructurante de las percepciones, acciones y relaciones de los sujetos y sus actores en la corta y larga duración. (Sosa 2012)

#### **4. Diseño metodológico.**

##### **4.1 Forma y estrategia metodológica.**

Para identificar los factores centrales que determinaron la implementación exitosa del proceso de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte se utilizará como forma de investigación, la sistematización. Pertinente para recuperar y ordenar la experiencia del proceso, como objeto de conocimiento y extraer los aprendizajes conducentes a mejorar las futuras intervenciones. Para tal efecto, se reconstruirá la iniciativa a partir de los momentos del ciclo y círculo del proyecto. El análisis se realizará en el periodo 2012-2013, que culmina con un hito clave de la experiencia en desarrollo local, como es la instalación de una plataforma interinstitucional denominada Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte.

En conclusión, la sistematización permite de forma participativa reconstruir, ordenar e interpretar el proceso del proyecto en su diseño, implementación, gestión y evaluación; a fin de generar inter aprendizajes para que los actores vinculados a un proceso de desarrollo económico territorial puedan aplicarlos y lograr impactos sostenibles; y a la vez sea útil para otras experiencias similares.

De esta manera, al integrar la práctica y la reflexión de la implementación de un proceso de desarrollo económico territorial en Lima Norte, genera conocimientos para la incidencia en las políticas sociales. La influencia del proyecto permitirá contribuir a la reducción de las brechas de desigualdad y pobreza a través de la inclusión efectiva de los actores en los sistemas productivos y mercados, generando empleo justo; aporte y fundamento de la gerencia social.

La estrategia metodológica empleada en la investigación es la cualitativa y la cuantitativa; por cuanto estas metodologías permiten realizar un exhaustivo estudio para lograr el objetivo propuesto por la investigación, como es el conocer los factores que permitieron la implementación exitosa del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte,

Así, la metodología cualitativa es útil para conocer las dimensiones subjetivas que tienen los diferentes actores estratégicos de Lima Norte en relación a todas las etapas del proyecto, explorando en sus percepciones, valoraciones y actitudes. La metodología

cuantitativa fue pertinente para identificar las principales potencialidades económicas que se encuentran en el territorio donde se implementa el proyecto, así como para conocer los indicadores sociales y económicos de la población estudiada.

## 4.2 Definición de variables e indicadores.

### Diseño del proyecto

- Enfoque de Desarrollo Económico Territorial (DET): Está relacionado a integrar cuatro componentes como: el capital humano, capital natural, capital social, institucional, y el capital económico financiero operacionalizado por los siguientes indicadores: Número de emprendedores locales, número de servicios ambientales, número de organizaciones asociativas, número de empresas existentes en el territorio, índice de articulaciones productivas y comerciales en el territorio.
- Lineamientos de implementación: Se refiere a los criterios orientadores a tener en cuenta en la etapa de implementación de un proceso DET como la identificación de actores locales, mecanismos de convocatoria, establecimiento de las áreas de interés de los actores, identificación de competitividad territorial, identificación de las cadenas productivas territoriales, operacionalizado en los siguientes indicadores: criterios para la identificación de actores locales, mecanismos de convocatoria, criterios para seleccionar las áreas de interés de los actores, criterios de identificación de los sistemas productivos territoriales, criterios para el mapeo de competitividad territorial.
- Actores de DET: Se refiere a los actores identificados en un proceso DET como: Gobierno nacional, gobierno metropolitano, gobiernos locales, organizaciones empresariales, universidades y organismos no gubernamentales, las cuales han sido operacionalizado en los siguientes indicadores: Instituciones públicas que participan, organizaciones empresariales que participan en el proceso DET, universidades que participan en el proceso DET, Ong que participan en el proceso de DET, gobiernos locales que participan en el proceso DET.
- Roles de los actores: Se refiere a identificar los roles de los actores en un proceso DET como: movilización y convocatoria, promoción de asociatividad, asesoría técnica, facilitador y de logística de las actividades educativas, operacionalizado en los

siguientes indicadores: rol de movilización y convocatoria, rol de promoción de asociatividad, rol de asesoría técnica, rol facilitador y de logística de las actividades educativas.

- Sistema de monitoreo: Relacionada a las orientaciones establecidas para obtener el registro ordenado de los avances del proyecto de manera sistemática que permitirá verificar el avance en el cumplimiento de las actividades. Para tal propósito en este momento se identificará los indicadores, las metas para medir el logro de objetivos y se definirá los instrumentos de monitoreo que se emplearán y la periodicidad del monitoreo, operacionalizado en los siguientes indicadores: indicadores del proyecto, criterios de logro, instrumentos de monitoreo, periodicidad del monitoreo.
- Sistema de evaluación: Relacionado a métodos e instrumentos de evaluación del proyecto, tales como: acciones de evaluación, evaluación ex ante, evaluación durante, evaluación ex post, operacionalizado en los siguientes indicadores: Número de acciones de evaluación, evaluación ex ante, evaluación durante, evaluación ex post.

### **Implementación del proyecto**

- Soporte organizacional: Está relacionado a identificar la estructura organizacional (responsabilidades, atribuciones, estrategias y políticas) las personas encargadas de la implementación del proyecto (competencias, capacidades, dirección, liderazgo, integración), los procesos (procedimientos, materiales) y la tecnología (equipos, sistemas, tecnologías), operacionalizado en los siguientes indicadores: estructura organizacional, personas encargadas de la implementación del proyecto, los procesos organizacionales, recursos tecnológicos.
- Fortalecimiento de capacidades: Se refiere al proceso educativo de enseñanza aprendizaje que va desde la elaboración del plan de capacitación, didáctica, logros de aprendizaje, recursos educativos, las competencias y habilidades a desarrollar, operacionalizado en los siguientes indicadores: número de personas que logran asumir y comprender el enfoque DET en el proceso.
- Soporte institucional: Está relacionado a la participación y compromisos de los actores y dotación de recursos para la constitución del Codet, operacionalizado en los

siguientes indicadores: grado de participación para la constitución del Codet, nivel de compromisos para la constitución del Codet.

- Mecanismos de articulación institucional: Está referida a los procedimientos y estrategias utilizados para la articulación institucional como: generación de un grupo de confianza para la mesa técnica, convocatoria a todos los actores de DET, acciones de sensibilización para convocar a todos los actores, participación en reuniones agendadas por los diferentes actores de desarrollo económico, talleres realizados por la Mesa Técnica, capacitación realizada por las universidades, reuniones de la Mesa Técnica, operacionalizado en los siguientes indicadores: Número de actores convocados, número de reuniones bimestrales, número de acciones de sensibilización, número de de reuniones asistidas, número de actividades de la mesa técnica, número de reuniones del grupo impulsor, número de actividades académicas, número de pasantías, número de talleres, número de capacitaciones.

### **Gestión del proyecto**

- Soporte organizacional en gestión: Está relacionado a cómo la organización administra el flujo de recursos tales como: recursos económicos, materiales, recursos humanos, recursos tecnológicos y de información necesarios para la marcha del proyecto, operacionalizado en los siguientes indicadores: nivel de comunicación lograda, porcentaje de acciones realizadas del proyecto, recursos asignados para la gestión, instrumentos de gestión, registros documentos.
- Coordinación institucional en gestión: Se refiere a la continua coordinación y recojo de aportes de las instituciones participantes entendida como convocatorias realizadas, reuniones efectivas y firmas de actas de compromiso, operacionalizado en los siguientes indicadores: grado de participación en reuniones de coordinación, nivel de compromisos para respaldar el Codet.

### **Participación y percepción de los actores**

- Participación de actores en etapas del proyecto: Está relacionado a cómo los actores se han involucrado en las etapas del proyecto: participación en el diseño del proyecto, en la implementación y en la gestión del proyecto, operacionalizado en los siguientes indicadores: grado de participación de los actores en la etapa de diseño, grado de

participación en la etapa de implementación, grado de participación en la etapa de gestión del proyecto.

- Percepciones de los actores: Está referida a las opiniones de los actores sobre la importancia y relevancia del proyecto en el desarrollo económico de su localidad y en la generación de empleo, operacionalizado en los siguientes indicadores: percepción de los actores sobre la importancia en el desarrollo económico, percepción de los actores sobre la relevancia del proyecto en el desarrollo económico, percepción de los actores sobre la importancia del proyecto en la generación de empleo.
- Actitudes de los actores: Relacionada a conocer la predisposición de los actores para comprometerse con el fortalecimiento de la gestión de desarrollo económico territorial. Para lo cual se explorará sobre los intereses y aportes al proceso. operacionalizado en los siguientes indicadores: percepción de los actores sobre la importancia del proyecto en la generación de empleo, grado de compromiso de los actores con el proyecto, actitud de los actores hacia el fortalecimiento de la gestión del desarrollo económico territorial, aporte al proceso de los actores.
- Estrategia enfocada a la cultura asociativa de los actores de Lima Norte: Entendida como la valoración a las prácticas culturales de asociatividad que permiten el éxito de la convocatoria, operacionalizado en los siguientes indicadores: grado de valoración de las prácticas culturales de asociatividad, grado de valoración de las prácticas de concertación.
- Cultura asociativa: Entendida como la forma de organizarse entorno a metas comunes teniendo en cuenta el tejido organizativo, operacionalizado en los siguientes indicadores: N° de organizaciones convocadas, N° de organizaciones participantes.

#### Indicadores de eficacia

- Indicadores de eficacia: Relacionada al grado del cumplimiento de los objetivos de del proyecto, operacionalizado en los indicadores: Porcentaje de actores representativos en el Consejo de Desarrollo Económico Territorial y porcentaje de acciones cumplidas.

### **4.3 Diseño muestral.**

La muestra para este tipo de estudio es significativa y el método de muestreo es el no probabilístico por juicio o conveniencia, porque se recurrió a la experiencia del investigador. La población a estudiar está compuesta por los funcionarios de los gobiernos locales de Lima Norte, las instituciones públicas, los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, las universidades público y privada y los organismos no gubernamentales relacionados a la configuración territorial de Lima Norte. En tanto, el universo está formado por los integrantes del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte, que son funcionarios de ocho municipalidades distritales, representantes de tres sedes ministeriales como es el Ministerio de la Producción, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, seis universidades públicas y privadas de Lima Norte, ocho representantes de las organizaciones gremiales y asociaciones empresariales, tres asociaciones civiles como es Alternativa, Copeme y Fovida y la Municipalidad Metropolitana de Lima.

El tamaño de la muestra corresponde a seis municipalidades de los distritos de Lima Norte, tres universidades públicas y privadas de Lima Norte, cinco gremios y asociaciones empresariales, dos asociaciones civiles, el gobierno metropolitano y gobierno nacional a través del Ministerio de Producción.

#### **4.3.1 Unidad de análisis**

Para determinar dónde se hallará la información necesaria para la investigación y responder a las variables e indicadores planteados, se ha identificado como unidad de análisis u objeto de estudio a (i) los actores económicos como empresarios, funcionarios de los gobiernos locales, especialistas de instituciones privadas e integrantes del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte; (ii) documentos generados por el proyecto como actas de reunión, informes de actividades, entre otros y los establecidos por la Municipalidad Metropolitana de Lima derivados de su planeación estratégica, programática y operativa; y (iii) reportes socio económicos del territorio.

#### **4.3.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información en este estudio la constituyen los actores que tienen un rol protagónico o de influencia en el proyecto y los documentos relevantes que nos brindan información sobre el objeto de estudio. Está el responsable de la iniciativa, que brindó

detalles los elementos del diseño, las características de la implementación, los mecanismos de gestión, y los indicadores del proceso de desarrollo económico territorial de Lima Norte.

Asimismo, los actores del espacio consultivo y de asesoría como es la Mesa Técnica de Desarrollo Económico Local de Lima Metropolitana para obtener información sobre las acciones que desarrollaron como parte de la estrategia de articulación institucional. Y los actores económicos miembros del Grupo Impulsor de Lima Norte para conocer sobre sus percepciones y actitudes hacia el proceso de desarrollo económico territorial que impulsa el proyecto y para conocer el grado de valoración que le otorgan a la cultura asociativa en las prácticas empresariales. Aspectos de información cualitativa, contemplados en el estudio.

En este caso, se recurre a las fuentes de información primarias como son las instituciones vinculadas al proceso, con el fin de obtener datos fiables y fidedignos; para lo cual se usa como técnicas de recojo de información, las entrevistas y encuestas; y también, se hizo una revisión de los documentos originales del proyecto. En tanto, para conocer, datos de las potencialidades económicas en Lima Norte se recurre a las fuentes de información secundarias, como los reportes económicos de las instituciones especializadas. Para tal efecto, se han establecido parámetros de búsqueda de información cuantitativa y cualitativa, de acuerdo a nuestra estrategia metodológica propuesta.

#### **4.4 Técnicas e instrumentos de investigación.**

Las técnicas e instrumentos seleccionados en la investigación responden a la obtención de información que permita recoger los datos de una forma organizada, coherente y sistemática; sea de origen cualitativo o cuantitativo.

En el proceso de recopilación de datos, se utiliza la entrevista de tipo estructurada- que es por naturaleza metódica y planificada- porque permite tener un mejor abordaje cuando se realiza las preguntas. La estructura de la entrevista, por su diseño acotado permitió una orientación clara a los objetivos de la investigación. Fue aplicada al coordinador del proyecto, a los especialistas del programa de Desarrollo Empresarial de Copeme y del programa de Desarrollo Económico Local y Empleo de Alternativa, a los gerentes de Desarrollo Económico Local y Turismo de la Municipalidad Distrital de Carabaylo y de

Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Distrital de Comas; y al representante del Observatorio para el Desarrollo Territorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Otra técnica seleccionada, fue la encuesta que se aplicó a cinco organizaciones empresariales como la Asociación central de la micro y pequeña empresa de Puente Piedra (Acemype), Asociación de pequeños y medianos industriales de Carabayllo- Lima Norte (Apymi), Arte pyme, IC- Industrial y a la Asociación de confeccionistas textiles de Comas (Asecoteco); seis funcionarios vinculados a la gerencia de desarrollo económico de los gobiernos locales de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y Santa Rosa; los especialistas de la subgerencia de Desarrollo Productivo de la MML y de la dirección Mi Empresa del Ministerio de Producción; las universidades de Ciencias y Humanidades, Católica Sedes Sapientiae y Cayetano Heredia; y a los consultores de Alternativa y Copeme a fin de conocer las valoraciones en cuanto a sus actitudes y prácticas vinculadas al impacto del proyecto.

Para entender las relaciones de interés y de poder entre los actores del territorio se utilizó la observación participante. Finalmente se recurrió también a la revisión documentaria, de los informes o reportes generados por el proyecto y por otras instituciones afines al tema de estudio.

Este proceso permitió contribuir a los hallazgos de las variables e indicadores, a partir de los objetivos de la investigación. Los instrumentos que corresponden a la aplicación de las técnicas señaladas son: la guía de entrevista, el cuestionario y la guía de revisión documentaria.

#### **4.5 Procedimiento de recolección de información**

**Acceso a fuentes de información.** El procedimiento para la recolección de información tuvo como aspecto clave la relación profesional con los actores que participaban en la Mesa Técnica de Desarrollo Económico Local de Lima Metropolitana como representantes de las organizaciones no gubernamentales, como era en el caso específico con los especialistas del Centro de Investigación Social y de Educación Popular- Alternativa.

Este hecho facilitó la participación de la investigadora en las reuniones de planificación para la instalación del Consejo de Desarrollo Económico Local de Lima Norte. Asimismo,

participó en calidad de invitada en el Diplomado de Desarrollo Local dirigido a funcionarios de las gerencias de Desarrollo Económico y empresarios de las Mipymes. Esta actividad académica estuvo organizada por el Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa- Copeme y la Universidad Nacional de Ingeniería.

Como parte del curso de especialización, a finales del año 2013, la investigadora de la tesis integró el equipo de formuladores del proyecto “Promoción y Fortalecimiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte”. Iniciativa que obtuvo el financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones- Fomin y el Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social- ConectaDEL del Banco Interamericano de Desarrollo- BID.

Aspectos que fueron detonantes para el acercamiento con la población investigada y con el objeto de estudio. Entonces se entabló una vinculación de confianza y de colaboración mutua, con los actores y con el coordinador del proyecto que labora en la subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

**El procedimiento del registro de información.** Se elaboró un directorio con los datos personales de los actores para convocarlos a una entrevista. El cuestionario de la encuesta se aplicó en las reuniones de coordinación del Grupo Impulsor de Lima Norte. Este espacio reúne a los gremios empresariales, gobiernos locales, universidades, asociaciones civiles, representantes del gobierno nacional y el gobierno metropolitano. Se estableció un programa preliminar de visitas para las entrevistas, que sufrió cambios debido a las actividades de los funcionarios públicos y de los empresarios. Situación parecida ocurrió en la aplicación de las encuestas a los gerentes de Desarrollo Económico Local de las municipalidades distritales; en algunos casos, el instrumento se les envió el a los correos electrónicos institucionales y personales.

La técnica que se utilizó para la generación de información fue la observación participante para entender las relaciones de poder entre los actores del territorio, los diálogos con especialistas nacionales e internacionales sobre sostenibilidad del desarrollo económico, la participación en foros virtuales sobre evaluación de impacto de política social.

El registro de la información ha sido sistemático y al detalle, se empleó un cuaderno de campo, se utilizó la hoja de datos de Excel para el ordenamiento cronológico de la información y se generó un archivo digital temático por carpetas que incorpora el registro documentario como las actas de reunión y los informes de las actividades realizadas por el Grupo Impulsor de Lima Norte y de la Desarrollo Económico Local de Lima Metropolitana.

Asimismo, se encuestó a los actores representativos que integran la Mesa Técnica de Desarrollo Económico Local de Lima Metropolitana, espacio consultivo y de asesoría especializada; con el propósito de obtener información sobre las acciones que se desarrollaron como parte de la estrategia de articulación inter institucional.

**Facilidades, dificultades y estrategias de resolución de problemas.** Las facilidades para la recolección de la información se dieron por el acceso geográfico a la zona de intervención del proyecto, el grado de confianza y la amistad con algunos actores sociales que participaron desde el inicio en el proceso.

Entre las dificultades encontradas, en algunas ocasiones ha sido la disponibilidad de tiempo para las entrevistas; puesto que la agenda de un gerente de Desarrollo Económico está supeditada a los encargos de la autoridad local. Además, el cambio de gestión en el gobierno metropolitano también influyó negativamente en la revisión documentaria del proyecto.

Los retrasos, se resolvieron siendo muy persistente con los encuestados y los entrevistados. En el caso, de los representantes de las universidades y algunos funcionarios se les envió la encuesta por medios virtuales, el resultado no fue positivo porque no tenían tiempo para revisarlo. Entonces, se valió de las actividades organizadas por las gerencias municipales para abordar al encuestado. Cuando no enviaban la información solicitada al correo electrónico se utilizó como opción la encuesta vía telefónica, en otros momentos se optó por la comunicación vía skype y el uso del aplicativo de mensajería instantánea whatsapp.

#### **4.6 Procedimiento de procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de datos se ha realizado alineado con los indicadores y a los objetivos específicos. Las preguntas y las respuestas de cada instrumento han sido codificadas y

categorizadas para un ordenamiento coherente y sistemático. Se utilizó el Ms Excel para elaborar las tablas dinámicas, establecer las frecuencias como porcentajes parciales y totales y exportar las gráficas que visibilicen los resultados. La sistematización de la información cualitativa implicó organizar las respuestas desde sus aspectos comunes referidos. Se estableció una definición operacional por cada categoría de respuesta.

El análisis de los resultados de la investigación se realizó considerando la triangulación de la información, evaluando en todo momento la coherencia y la consistencia de la información encontrada en los hallazgos.



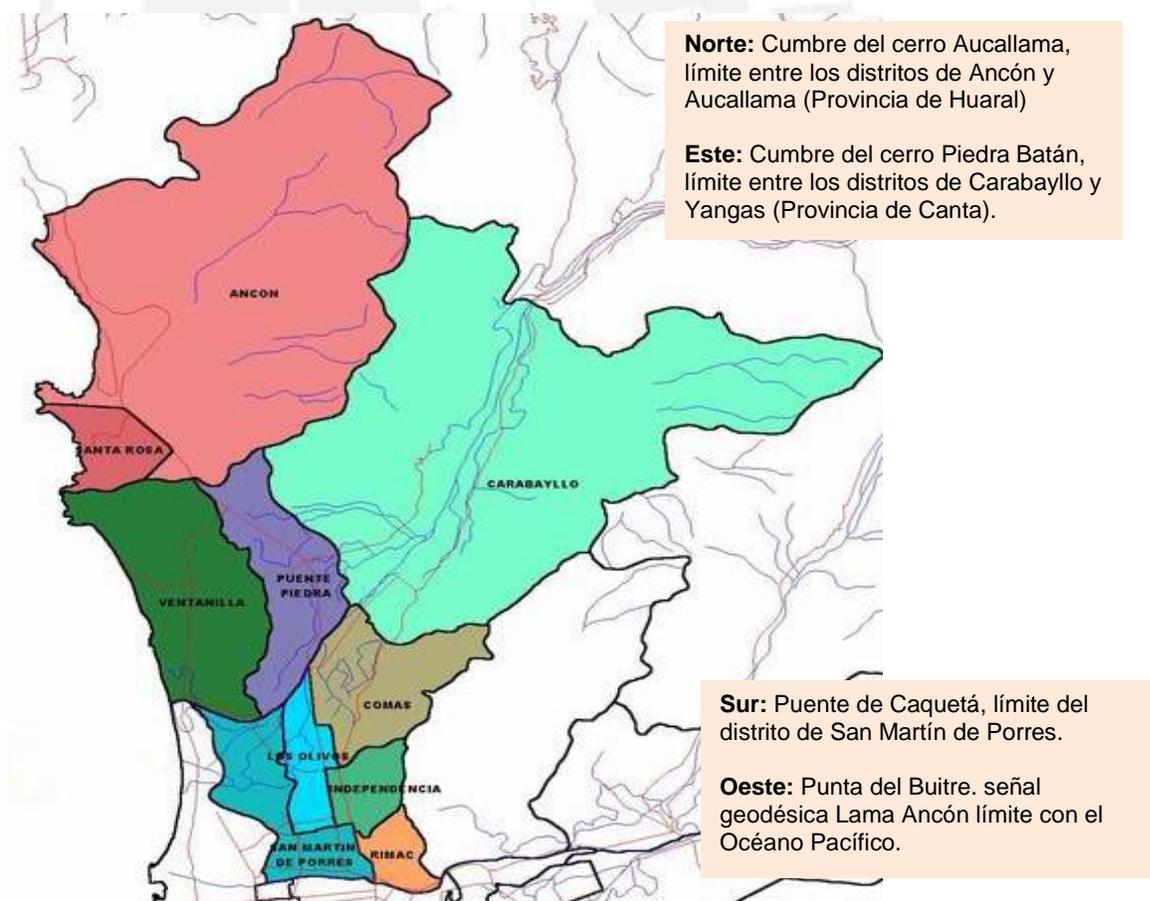
## 5. Proyecto Promoción y fortalecimiento del desarrollo económico territorial de Lima Metropolitana

### 5.1 Caracterización socioeconómica de la población de Lima Norte

Lima Norte es una configuración territorial que se encuentra ubicada en la zona norte de Lima Metropolitana y comprende jurisdiccionalmente ocho distritos, como son: Ancón, Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa.

Los distritos están articulados principalmente por la carretera Panamericana, la avenida Túpac Amaru y la parte baja de la cuenca del Río Chillón. Las jurisdicciones territoriales se encuentran articulados en su geográfica, económica, social y culturalmente. El ámbito geográfico de Lima Norte se encuentra ubicado entre las siguientes zonas limítrofes. Ver el Gráfico N° 5.1 del mapa territorial de Lima Norte.

**Gráfico N° 5.1**  
**Mapa territorial de Lima Norte**



Además Lima Norte se extiende en dos ejes, uno de ellos por el noreste a todo largo de la Cuenca del Río Chillón hasta el km. 40 de la carretera a Canta y el otro por el noroeste, hasta el km. 43 de la carretera Panamericana Norte, abarca además parte de la cuenca del Río Rímac. Se une al Centro Histórico de Lima a través de estos dos ejes viales: la avenida Túpac Amaru y su prolongación, la carretera a Canta y la carretera Panamericana Norte. Una tercera vía, la avenida Universitaria que sirve de conexión con la zona de San Miguel.

Lima Norte cuenta con una población cercana a los dos millones y medio de habitantes, según la información proyectada al 2013 que reporta el Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI. Ver Tabla N°5.1.

**Tabla N°5.1**  
**Lima Norte: Superficie y población. 2013**

Distrito	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Población	Lima Norte (%) poblacional
Ancón	298.64	40,951	1.69%
Carabayllo	346.88	278,963	11.49%
Comas	48.75	520,403	21.43%
Independencia	14.56	216,654	8.92%
Los Olivos	18.25	360,532	14.85%
Puente Piedra	14.56	320,837	13.21%
San Martín de Porres	36.91	673,149	27.73%
Santa Rosa	21.50	16,447	0.68%
<b>Total</b>	<b>800.05</b>	<b>2,427,936</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática. Población proyectada al 2013.

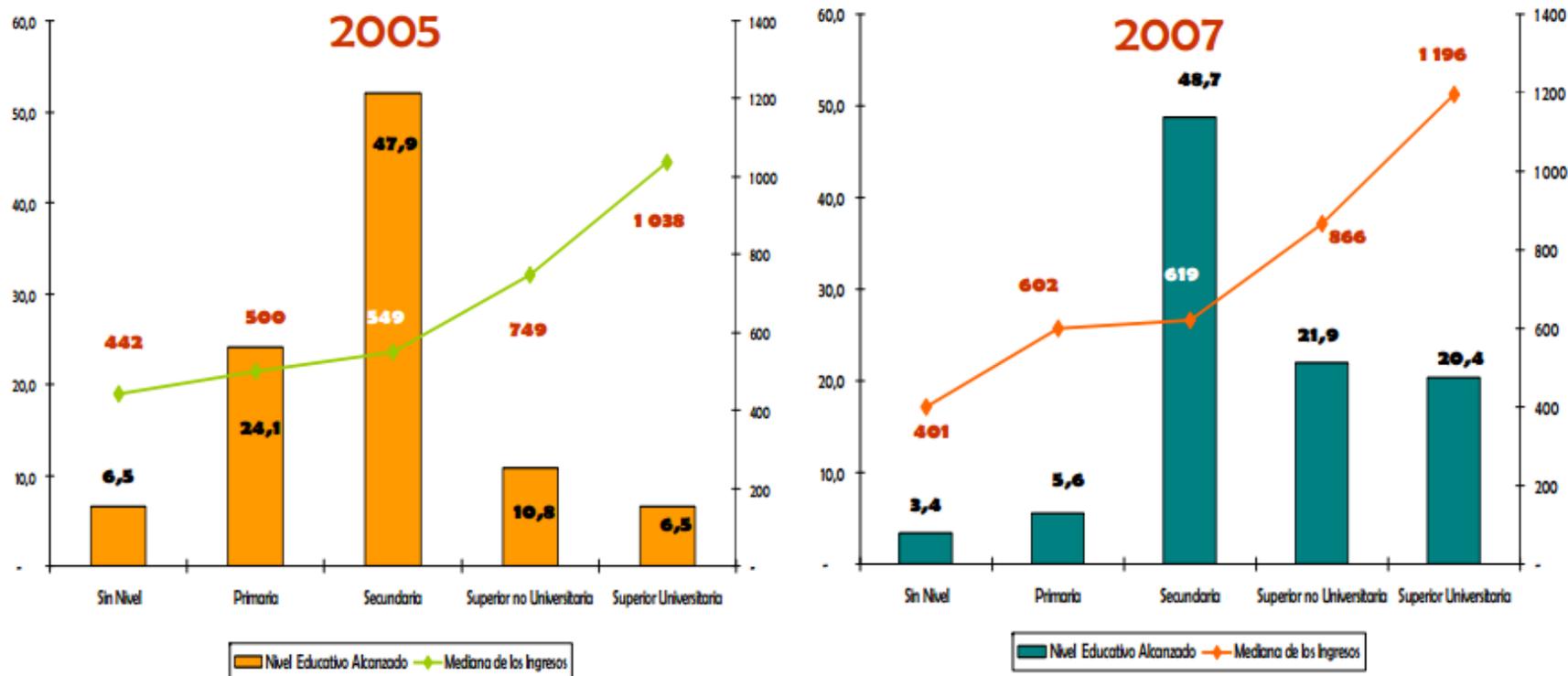
### 5.1.1 Desarrollo humano y social

**Educación.** Las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) que se encuentran en la configuración territorial de Lima Norte son: UGEL N°4 que comprende los distrito de Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón y la UGEL N°2 que comprende los distritos de Los Olivos, Independencia, Rímac, San Martín de Porres.

Cerca del 50% de la Población Económica Activa de Lima Norte entre el 2005 y el 2007 tiene secundaria completa, en tanto los ingresos comienzan a incrementarse en el sector no universitario y universitario. Ver el Gráfico N°5.2

**Gráfico N°5.2**

**Lima Norte: PEA según nivel educativo y promedio de ingresos. 2005-2007**



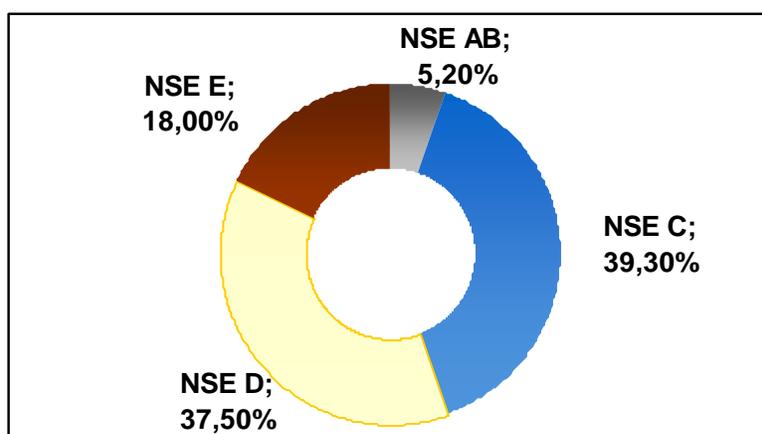
**Fuente:** Encuesta de Hogares Especializada en Niveles de Empleo 2007.

**Elaboración:** Observatorio Socio Económico Laboral- Lima Norte.

**Niveles socioeconómicos.** En Lima Norte el nivel socioeconómico predominante es el sector C (39%) y el de menor margen es el que corresponde al sector Ay B. El ingreso mensual del sector C es \$510, y corresponden a este grupo los empleados públicos, los microempresarios y los comerciantes.

**Gráfico N° 5.3**

**Lima Norte: Niveles socioeconómicos- 2008**



**Fuente:** Perfiles zonales de Lima 2008. Ipsos Apoyo, Opinión y Mercado

Los sectores C, D y E, suman el 94.8% de la población, este porcentaje significaría que la población se encuentra con ingresos de medio a bajo. En tanto, los sectores A, B y C, suman un 44.5% de la población, esto habría determinado que los grandes centros comerciales se establezcan en Lima Norte. Ver Gráfico N°5.3

En el aspecto del consumo, la investigadora social Martha Lazarte (2014) indica que existe condiciones para construir un mercado interno en Lima Norte. La situación, permitirá que la producción permanezca en el territorio y que los productos con valor agregado tengan un mercado potencial en el mismo ámbito geográfico. El resultado será la generación de condiciones para una mejora gradual de nivel de vida y de la calidad del empleo en esta configuración territorial.

### **5.1.2 Actividades económicas**

Las actividades económicas que se realizan en mayor medida en el área interdistrital de Lima Norte son los sectores relacionados al comercio mayorista y minorista (59.8%). Los

distritos que tiene más actividad comercial en este rubro son: San Martín de Porres con 11, 517 establecimientos y Comas con 10, 199. Ver Tabla N° 5.3

El comercio al por mayor y menor es la principal actividad económica del área interdistrital, a pesar de la aparición de los supermercados y los centros comerciales como Plaza Norte, Mega Plaza y Real Plaza.

La actividad de alojamiento y servicios de comida es la segunda con mayor participación en la economía de Lima Norte y siguen siendo los distritos de San Martín de Porres y Comas con más número de establecimientos.

La micro y pequeña empresa ha experimentado un crecimiento exponencial, de acuerdo a la información del IV Censo Nacional Económico (2008) , solo es superado por Lima Centro. Ver Tabla N°5.2

**Tabla N°5.2**  
**Lima Metropolitana: Micro y pequeña empresa**

Ámbito	Antes de 1995	1995 a 1999	2000 a 2004	2005 a 2008	Sub total
Lima Centro	22,666	18,018	36,154	66,442	143,280
Lima Este	6,336	8,611	12,399	38,583	65,929
Lima Norte	7,942	8,840	16,977	46,868	80,627
Lima Sur	5,388	5,389	10,127	31,634	52,538
<b>Total</b>	<b>42,332</b>	<b>40,858</b>	<b>75,657</b>	<b>183,527</b>	<b>342,374</b>

**Fuente:** INEI, IV Censo Nacional Económico 2008

**Elaboración:** Dinámicas y procesos desarrollo económico territorial en una Lima policéntrica (2014)

**Tabla N°5.3**  
**Lima Norte: Actividades económicas por distrito. 2011**

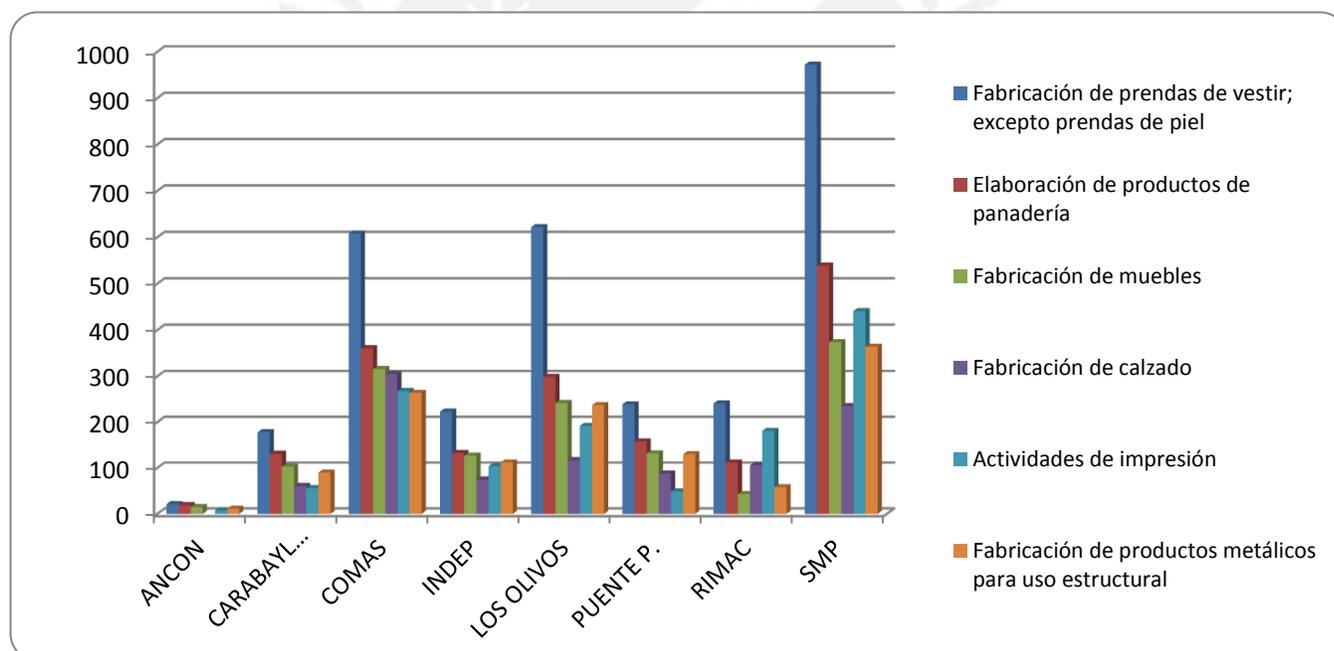
Actividad económica	Ancón	Carabayllo	Comas	Independencia	Los Olivos	Puente Piedra	San Martín de Porres	Santa Rosa	Total	Total %
Comercio al por mayor y al por menor	615	4372	10199	4642	7064	5961	11517	188	44,558	59.85%
Alojamiento y Servicios de Comida	130	482	1448	662	1409	673	1885	22	6,711	9.01%
Industria	58	407	1203	634	1347	639	1652	14	5,954	8.00%
Otras actividades de servicio	50	360	1024	429	1036	432	1350	10	4,691	6.30%
Información y Comunicación	44	311	1028	435	888	408	1262	10	4,386	5.89%
Enseñanza Privada	20	170	470	174	452	196	593	13	2,088	2.80%
Servicios Sociales	5	80	306	140	391	107	372	3	1,404	1.89%
Actividades Administrativas	5	60	245	98	246	94	431	2	1,181	1.59%
Actividades Profesionales	7	45	191	241	221	71	274	3	1,053	1.41%
Transporte y Almacenamiento	15	46	154	142	179	111	294	0	941	1.26%
Artes, Entretenimiento y Recreación	19	43	137	43	114	61	133	3	553	0.74%
Actividades Financieras	1	6	50	25	84	6	75	0	247	0.33%
Pesca	193	0	0	1	1	0	0	0	195	0.26%
Construcción	1	14	37	15	47	20	59	2	195	0.26%
Actividades Inmobiliarias	0	12	28	20	43	42	44	1	190	0.26%
Suministro de Agua	1	18	17	4	8	14	20	0	82	0.11%
Minería	0	3	2	2	3	1	0	0	11	0.01%
Suministro de Electricidad	0	0	0	0	3	1	0	0	4	0.01%
<b>Total</b>	<b>1,164</b>	<b>6,429</b>	<b>16,539</b>	<b>7,707</b>	<b>13,536</b>	<b>8,837</b>	<b>19,961</b>	<b>271</b>	<b>74,444</b>	<b>100%</b>

Fuente: Dinámicas y procesos de Desarrollo Económico Territorial en una Lima policéntrica (2014)

La industria con (8%) ocupa el tercer lugar y los distritos que tienen mayor número de empresas son San Martín de Porres con 1,652 y Los Olivos con 1,347. Un sector destina su producción al mercado limeño y nacional, otras combinan su actividad con la de servicios y también existen algunos que en determinados meses del año solo se dedican a los servicios.

Los principales circuitos mercantiles en las zonas interdistritales son el circuito manufacturero conformado por los grupos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres y por Comas y Carabayllo. El circuito mercantil simple, productos de pan llevar, se desarrolla en Carabayllo, Puente Piedra, Ventanilla y Ancón. Ver Gráfico N° 5.4

**Gráfico N°5.4**  
**Lima Norte: Industrias más dinámicas. 2011**



**Fuente:** Censo 2007, SUNAT 2011, Encuesta del Ministerio de la Producción- Produce

**Elaboración:** Informe no publicado. Dinámicas y procesos de Desarrollo Económico Territorial en una Lima policéntrica (2014)

Los conglomerados se encuentran dispersos en el territorio. Las mayólicas y acabados en San Martín de Porres, metalmecánica en Los Olivos, confecciones en Comas, fabricación de muebles en Independencia y Los Olivos. Para Martha Lazarte (2014) hay un transición

de la etapa de concentración de este tipo de actividades en algunas zonas industriales como Piñonate, Panamericana Norte, Industrial La Milla, Naranjal, Infantas Industrial a un proceso de desconcentración que iría en paralelo a la diversificación productiva.

### 5.1.3 Población Económica Activa

La distribución de la Población Económica Activa en Lima Norte es del 26.2%, este porcentaje el más alto relacionado con las demás áreas interdistritales. Información presentada por el Grupo Propuesta Ciudadana en un estudio realizado sobre la crisis económica en el 2009, basado en el Censo 2007 del Instituto Nacional de Estadística e Informática y en la Encuesta Nacional de Hogares del 2008. Ver Tabla N°5.4

**Tabla N°5.4**  
**Lima Metropolitana: Distribución de la PEA ocupada. 2008**

Zona	PEA ocupada en Lima Provincia	%
Lima Centro	351.206	10,7%
Lima Sur	676.370	20,7%
Lima Norte	859.044	26,2%
Lima Este	843.293	25,7%
Lima Financiera	545.060	16,6%

**Fuente:** Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI Censo Nacional de Vivienda. Instituto Nacional de Estadística e Informática y Encuesta Nacional de Hogares (2008).

**Elaboración:** Grupo Propuesta Ciudadana.

La población que reside en Lima Norte alcanza el 27.4% en relación a Lima Metropolitana, ocupando el primer lugar en niveles demográficos. La cuarta parte de la población económicamente activa ocupada provienen del área interdistrital y el 10.9% de los empleados tienen centros laborales ubicados en esta jurisdicción. Ver Tabla N°5.5

La información fue extraída del documento de presentación que realizó la gerenta de Desarrollo Empresarial de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Carmela Vildoso Chirinos sobre Políticas Públicas y Desarrollo Económico Metropolitano. En la siguiente tabla, el criterio de distribución por porcentajes no se ha incluido los decimales en las cifras, por esta razón la sumatoria excede en 0.1%

**Tabla N°5.5<sup>25</sup>**

**Población total y trabajadores según sectores de residencia y lugar de trabajo. 2007**

Sector de residencia /Lugar de trabajo	Población residente en:		PEA ocupada residente en:		Trabajadores en centros de trabajo ubicados en:	
	En miles	Distr. %	En miles	Distr. %	En miles	Distr. %
Provincia Lima	7,605.7	100.0	3,382.6	100.0	1,349.7	100.0
Lima Cercado	299.5	3.9	134.3	4.0	173.0	12.8
Lima Central Residencial	947.1	12.5	427.9	12.6	489.4	36.3
Lima Central Medio	1,062.0	14.0	455.3	13.5	237.8	17.6
Lima Este	1,931.0	25.4	875.9	25.9	221.0	16.4
Lima Norte	2,083.6	27.4	864.9	25.6	147.4	10.9
Lima Sur	1,282.5	16.9	624.3	18.5	81.1	6.0

**Fuente:** INEI- Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas para PEA ocupada. MTPE-Encuesta de Hogares Especializados en Niveles de Empleo. 2007.

## 5.2 Información institucional: Estrategia, estructura y potencial humano.

El proyecto sobre desarrollo económico se formuló en la subgerencia de Desarrollo Productivo, unidad orgánica de la gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Metropolitana de Lima. A continuación se detalla información institucional del gobierno metropolitano, la estructura organizacional y las funciones específicas de la dependencia responsable de la iniciativa.

### 5.2.1 Municipalidad Metropolitana de Lima

La Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) es una municipalidad provincial especial, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia municipal y regional. Según el Reglamento Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima, “el gobierno metropolitano tiene por finalidad representar a los vecinos, promover la inversión pública y privada, el empleo, la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes”. Las funciones y atribuciones de la comuna están

<sup>25</sup> VILDOSO, Carmela. 2013. Políticas Públicas y Desarrollo Económico Metropolitano [Diapositiva] Consulta: 5 de diciembre de 2013.

establecidas en la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Municipalidades, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y demás disposiciones legales vigentes.

La Municipalidad Metropolitana de Lima tiene 13 gerencias que forman sus órganos de línea según establece el actual Reglamento de Organización y funciones<sup>26</sup> (Ver anexo N°03 Organigrama de la MML)

**La gerencia de Desarrollo Económico**, antes gerencia de Desarrollo Empresarial de la MML, es el “órgano responsable de promover el sistema de innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de Lima metropolitana, además de crear las condiciones necesarias para su regulación, formalización y promoción, 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 decente y estimular la actividad económica” (ROF 2013). Ver Gráfico N°5.5

**Gráfico N° 5.5**  
**Organigrama de la gerencia de Desarrollo Económico**



En el siguiente Cuadro N°5.1 se detalla las responsabilidades asignada a una de las cuatro subgerencias que pertenecen a la gerencia de Desarrollo Económico.

<sup>26</sup> MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA. 2013. Ordenanza N° 1751, Ordenanza que modifica el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Consulta: 18 de enero de 2014. <http://www.munlima.gob.pe/organigrama/modificaciones-del-organigrama>

## Cuadro N°5.1

### Subgerencias de la gerencia de Desarrollo Económico de la MML

Gerencia de Desarrollo Económico	Definición
<ul style="list-style-type: none"><li>• Subgerencia de Autorizaciones Comerciales</li></ul>	Responsable de otorgar autorizaciones de licencias de funcionamiento a establecimientos y de administrar los mercados a cargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Subgerencia de Desarrollo Productivo</li></ul>	Encargado de la promoción de desarrollo económico territorial en las áreas interdistritales de Lima Metropolitana (Lima Norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Centro) con competencias para asumir las transferencias y funciones en materia de comercio exterior, agricultura, minería artesanal, pesquería, industria y telecomunicaciones.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Subgerencia de Trabajo y Promoción del Empleo</li></ul>	Responsable de promover el empleo digno y productivo, la inserción en el mercado laboral, los emprendimientos económicos y la promoción de la microempresa en el ámbito de su competencia.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Subgerencia de Turismo</li></ul>	Encargado del desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales y las directivas relacionadas con la actividad turística

**Fuente:** Municipalidad Metropolitana de Lima. Manual de Organización y Funciones.

#### 5.2.2 Subgerencia de Desarrollo Productivo

Según información en el portal web institucional de la Municipalidad de Lima Metropolitana, la subgerencia de Desarrollo Productivo es la unidad responsable de promover el desarrollo económico en Lima Metropolitana a través de la formulación, ejecución y control de políticas y planes de desarrollo económico y productivo en la industria, comercio y exportaciones, buscando la integración y reactivación de los sectores productivos e incentivar la inversión privada.

#### Funciones de la subgerencia de Desarrollo Productivo.

Las funciones de la subgerencia de Desarrollo Productivo han sido extraídas del portal web institucional de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

### **Planificación**

- Planificación para identificar las oportunidades de inversión y concertar con el sector privado, la elaboración de planes y proyectos de desarrollo industriales, comerciales para la mediana empresa, agrario, agroindustrial, agropecuario, pesquero, minero y otros.
- Formular, proponer, ejecutar, evaluar, dirigir y administrar los planes y políticas en materia de telecomunicaciones de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.

### **Promoción**

- Promover la transformación, comercialización, exportación de productos naturales, agroindustriales e hidrobiológicos de la provincia de Lima.
- Promover y administrar la gestión de actividades y servicios pesqueros, así como el uso de los servicios de infraestructura de desembarque y procesamiento pesquero de su competencia bajo su jurisdicción en armonía con las políticas y normas del sector.
- Promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de camales, silos, terminales pesqueros y locales similares, para apoyar a los productores y pequeños empresarios locales.
- Promover y organizar con participación internacional, eventos empresariales, ferias y otras actividades afines; así como la participación de delegaciones empresariales de la provincia de Lima en eventos similares en el exterior del país.
- Promover la provisión de servicios financieros a las empresas y organizaciones de la provincia de Lima, con énfasis en las unidades productivas orientadas al comercio e industria para la mediana empresa, pesquería, agricultura y a las exportaciones, por parte del sector privado.
- Organizar con las municipalidades distritales de su jurisdicción, instancias de coordinación para promover el desarrollo económico local; aprovechando las ventajas comparativas de los corredores productivos, biodiversidad y otros.

### **Ejecución**

- Actividades de apoyo directo e indirecto a la actividad empresarial en su jurisdicción sobre información, acceso a mercados, tecnología, fomento de la formación profesional, financiamiento y otros campos a fin de mejorar la competitividad.

- Estrategias y el programa de desarrollo de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones de la provincia de Lima.

### **Evaluación**

- Planear, supervisar y monitorear en concordancia con el gobierno nacional la mejora de los servicios de comercialización agropecuaria, del desarrollo de cultivos, así como de crianza y ganadería. Así como fomentar la investigación y transferencia de tecnológica y extensión agropecuaria
- Fomentar y supervisar las actividades de la pequeña minería y la minería artesanal, la exploración y explotación de los recursos mineros en la provincia de Lima con arreglo a Ley; así como inventariar y evaluar los recursos y el potencial minero en la provincia de Lima.

### **Incidir**

- Políticas, programas y proyectos para promover, apoyar y evaluar con las instancias correspondientes el desarrollo productivo y económico local.
- Programar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades vinculadas con el desarrollo sostenible productivo y económico en las áreas interdistritales de Lima Metropolitana
- Fomentar y fortalecer el desarrollo de medios de comunicación regional y de una red pública de comunicaciones en la región.

### **Objetivos estratégicos de la subgerencia de Desarrollo Productivo.**

Los objetivos estratégicos se establecieron luego de una revisión documentaria y entrevistas con los especialistas de la subgerencia de Desarrollo Productivo. A continuación se detallan los cuatro objetivos estratégicos contruidos en función del direccionamiento estratégico y el análisis de factores externos (análisis PESTE) así como los internos (MEFI) y de las vinculaciones de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

- La subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima promueve el desarrollo económico territorial de las áreas interdistritales de las Limas a través de la dinamización del sector productivo en Lima Metropolitana, identificar oportunidades de inversión y concertar con el sector privado, la elaboración de planes y proyectos de desarrollo industriales, comerciales para la pequeña y mediana empresa, agrario, agroindustrial, agropecuario entre otros.

- La subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima crea, gestiona y difunda el conocimiento especializado del personal administrativo.
- La subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima ha consolidado el talento humano de su personal apuntando a desarrollar programas que fomenten el emprendedurismo del desarrollo productivo, así como también involucrar al sector privado como un aliado estratégico. Es necesario contar con un equipo especializado de profesionales que estén comprometidos con los objetivos de la subgerencia, ya que estos se encargaran de diseñar, implementar y crear alianzas estratégicas con la finalidad de generar oportunidades de desarrollo económico. Es necesario contar con un equipo especializado de profesionales que estén comprometidos con los objetivos de la subgerencia, ya que estos se encargaran de diseñar, implementar y crear alianzas estratégicas con la finalidad de generar oportunidades de desarrollo económico.
- La subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima tiene la capacidad de ejecutar actividades de apoyo directo e indirecto a la actividad empresarial en su jurisdicción sobre información, acceso a mercados, tecnología, fomento de la formación profesional, financiamiento y otros campos a fin de mejorar la competitividad, con el fin de apoyar la actividad empresarial, buscando convertirse en el ente rector con respecto a la promoción de políticas de desarrollo económico territorial.

### **5.3 Descripción del proyecto de desarrollo económico territorial.**

El proyecto “Promoción y Formación de los Procesos de Desarrollo Económico Territorial en Lima Metropolitana” está orientado a incentivar las políticas de desarrollo económico territorial en los 42 distritos de Lima Metropolitana, desde sus limas policéntrica como son: Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro. El propósito es lograr mejorar la competitividad territorial a través de las cadenas de valor de alto potencial, aprovechando las vocaciones productivas empresariales, las sinergias institucionales y las potencialidades económicas, a través de políticas que promuevan el desarrollo económico territorial.

La iniciativa fue formulada desde la subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, teniendo en cuenta el rol municipal en la gestión del desarrollo económico territorial, en la gestión pública y en los lineamientos de política pública para el desarrollo económico territorial. Y de otro lado, la capacidad del gobierno metropolitano para motivar el desencadenamiento de un efectivo proceso de desarrollo económico con la participación de los actores públicos, privados, sociales y otros agentes económicos.

Impulsar el desarrollo económico territorial de Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro permite fortalecer la capacidad económica de cada área interdistrital y/o territorial a fin de contribuir y mejorar la calidad de vida mediante un trabajo decente para todos y todas. Por ser un proceso de articulación integral en el cual los sectores público, privado y no-gubernamental trabajarán colectivamente creando mejores condiciones para el crecimiento económico y la generación del empleo decente y de calidad.

El proyecto tiene una especial atención en la participación de los actores públicos y privados en los espacios de cooperación para el desarrollo empresarial y en el fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades distritales para la promoción del desarrollo económico territorial.

#### **Objetivos generales del proyecto.**

Promover el desarrollo económico territorial de Lima Metropolitana fortaleciendo la institucionalidad y vinculando la participación de los diversos actores del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Metropolitana (Lima Centro, Lima Norte, Lima Sur y Lima Este), en el Consejo Metropolitano.

Elaborar y actualizar los planes estratégicos de desarrollo económico territorial de Lima Metropolitana de manera participativa, fortaleciendo y promoviendo el desarrollo de competencias y capacidades de las micro y pequeñas empresas en la economía local, desarrollando lineamientos y políticas para crear un entorno favorable para lograr la competitividad.

**Objetivos específicos.** Comprende (i) promover una estrategia de desarrollo económico territorial mediante grupos de trabajo en cada una de las Lima, (ii) constituir una alianza impulsora para brindar soporte técnico y metodológico en la fase preparatoria, (iii) identificar participativamente las dinámicas territoriales, los intereses y prioridades de los

actores en función de objetivos comunes, (iv) elaborar un Plan de Desarrollo Económico Productivo en el territorio, integrado e interinstitucional, que incorpore a la micro y pequeña empresa y esté orientado al incremento del capital de confianza para el enfrentamiento de desafíos comunes; (v) identificar las áreas potencialmente estratégicas basándose en el conocimiento que tienen los actores sobre el capital territorial y las dinámicas de mercado.

### Fases del proyecto.

El proyecto incorporó la realización de las siguientes fases (i) preparatoria, implicó la conformación del Grupo Impulsor y la convocatoria de los actores territoriales; (ii) instalación y lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial, contempló la realización de los primeros acuerdos público-privados en torno a apuestas de desarrollo, se elaboró un plan inicial de trabajo, considerando las iniciativas específicas y la institucionalidad. (iii) formulación del Plan de Competitividad y Desarrollo Económico Territorial para el desarrollo productivo y promoción del empleo decente, consideraba la elaboración de un mapeo de oportunidades económicas, la determinación del capital territorial y la formulación del Plan de Competitividad y Desarrollo Económico Territorial; y (iv) implementación del Plan de Competitividad y Desarrollo Económico Territorial para el desarrollo productivo y promoción del empleo decente.

Incorpora la elaboración del plan operativo anual y la ejecución, seguimiento, evaluación del plan de desarrollo territorial. Las fases del proyecto se visualizan en el Gráfico N° 5.6.

**Gráfico N°5.6**  
**Fases del proyecto de desarrollo económico territorial en Lima Metropolitana**



Fuente: Elaboración propia. 2015

Si bien el proyecto está focalizado en Lima Metropolitana y organizado por sus cuatro configuraciones territoriales, para efectos de la investigación se analizará y sistematizará el proceso que se implementó en Lima Norte. Nuestras interrogantes preliminares, para definir el estudio en este territorio fue: por qué investigar los procesos económicos que se desarrollan al norte de la ciudad, y qué características tiene esta área geográfica que la diferencia de las demás.

Para absolver estos cuestionamientos se recurrió al responsable del programa de Desarrollo Económico Local y del Empleo de Alternativa, Johnny Palomares Ávila. Así, identificó como criterios de elegibilidad los siguientes aspectos: (i) la experiencia en formación de espacios de cogestión y articulación territorial, (ii) la demarcación geográfica integrada, (iii) la formación de alianzas estratégicas, (iv) la cultura de participación para el diseño de planes estratégicos, (v) la apuesta por el fortalecimiento de una ciudadanía integral (que considera la economía, el ser ciudadano y compromiso por mejorar la diversidad biológica), (vi) los conglomerados y los parques industriales en vías de consolidación, (vii) la competitividad sistémica territorial integrada en sus ámbitos de meta, macro, micro y meso; el desarrollo económico territorial desde la administración pública local. Así, el avance del proyecto en Lima Norte a diferencias de las demás limas, cumplió todo el proceso en lo que respecta a la constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte. El avance y la consolidación de este espacio de articulación interinstitucional están sustentados en las singularidades que posee el territorio.

## 6. Análisis e interpretación de los resultados.

La Gerencia Social incorpora dos racionalidades o enfoques, como parte de un intercambio que enriquece la política social desde una mirada técnica y una dimensión social. La complejidad de la política permite existan varias dimensiones, actores y varios cursos de acción.

El enfoque técnico o sincrónico que se establece con el ciclo de proyecto (ciclo de la política), en concordancia con Tovar (2008) incide en el nivel de eficiencia cuando con menos recursos económicos se obtiene mayor nivel cobertura de las necesidades sociales y tiene por fin lograr eficacia política. Implica el dominio y uso de procedimientos e instrumentos para comprender la realidad y tomar decisiones. Está vinculado a la modernización del Estado y a la gestión pública. Harold Lasswell (1951), Meier (1991).

Desde el círculo del proyecto (círculo de la política) está asociado al consenso y legitimidad, en tanto la eficiencia y efectividad se logra cuando la ciudadanía adquiere una competencia social que le permite desarrollarse en convivencia con justicia social, y tiene por fin Lograr legitimidad entre los actores a través del debate público. Karen Hardee y otros (2004)

En adelante se analizará los elementos del ciclo y del círculo del proyecto “Promoción y Formación de los Procesos de Desarrollo Económico Territorial en Lima Metropolitana” específicamente en lo que se refiere al área interdistrital de Lima Norte. Para lo cual, se considerará los momentos del ciclo de la política y su relación con los criterios de calidad, eficacia, eficiencia y efectividad. En esa lectura, se utiliza el análisis desde el ciclo de política que organiza Torres.

En el (i) diseño se incorpora el propósito, objetivos, actores, orientaciones, definiciones, qué hacer y cómo hacerlo, con quiénes, recursos, previsión de resultados y la evaluación del proyecto, (ii) implementación está relacionada a la articulación, sensibilización, aspectos técnicos, administrativos, legales, organizacionales, financieros, tecnológicos, información y de recursos humanos, (iii) la gestión vinculada a la gerencia integrada, gestión de actores, gestión institucional, gestión de estructura, gestión de procesos, gestión de información y gestión humana y (iv) la evaluación relacionada a la determinación de capacidades, gestión del desempeño, el control de los resultados y la gestión de indicadores (Torres 2013)

## **6.1 Elementos de diseño que han permitido la implementación del proceso de desarrollo económico territorial en Lima Norte.**

En este acápite se analiza e interpreta los resultados de los elementos del diseño del proyecto como el enfoque de desarrollo que orienta la iniciativa, los lineamientos que se consideraron para la implementación, los actores estratégicos y sus roles asignados en el proceso, así como el sistema de monitoreo y evaluación previsto de manera implícita.

Es importante precisar que para evaluar la pertinencia del proyecto se realizó una reunión con la subgerencia de Planificación de la Municipalidad Metropolitana de Lima, puntualmente para conocer la factibilidad de la propuesta del Plan de Desarrollo Económico de Lima Metropolitana y de las limas, según refiere el informe N°024-2012-MML-GDE-SDP/ECR y el informe N° 011-2014-MML-GDE-SDP/ECR. En el aspecto relacionado a recursos, como detalle el informe, se planteó proponer a la gerencia de Desarrollo Empresarial (hoy Desarrollo Económico) la incorporación del Plan de Trabajo de Desarrollo Económico Territorial de las limas en el Plan Operativo Anual del 2013, con la asignación presupuestal requerida para tal fin.

### **6.1.1 Características del enfoque de desarrollo económico territorial.**

El capital territorial es un elemento fundamental para el desarrollo, así lo plantea Alburquerque (2013). El enfoque de desarrollo incorpora el capital humano relacionado a los emprendedores sociales, el capital natural con su ecosistema y biodiversidad, el capital social con las normas y valores que propician la interacción entre las personas y las organizaciones, el capital económico y financiero representado por las unidades de la producción, los medios de producción y todo lo que se genera para mejorar la eficiencia productiva. Los capitales establecidos en este proceso guiarán el análisis del proyecto en su correspondencia al discurso de acción.

#### **- Emprendedores locales.**

El capital humano representado por los emprendedores, personas que optaron por generarse su propio empleo, con creatividad, capital y esfuerzo. Esta categoría en el mercado laboral se denomina autoempleo, según la Organización Internacional del Trabajo la referida categoría está integrada por el sector de trabajadores independientes y trabajadores familiares no remunerados. Al 2010, la población

económicamente activa de Lima Norte, cuenta con 2,5% de trabajadores familiares no remunerados.

Considerando la estructura empresarial y el mercado de trabajo local, en Lima Norte existe un creciente sector empresarial con una población que gestiona su empleo. El autoempleo al 2010 representa el 29.6%, es decir cerca a la tercera parte de la población económica activa se encuentra en una situación de informalidad, por tanto no son sujetos a beneficios del sistema financiero ni a la seguridad social.

El autoempleo también responde a las dinámicas del mercado. El economista Thurik (2008) considera que esta actividad laboral se relaciona a dos situaciones, la primera vinculada al alto índice del desempleo, que estimula la creación de empresas por necesidad como efecto refugio y de otro lado, las recesiones económicas conducen a optar por insertarse en el autoempleo y esto en sí mismo generan un crecimiento económico conocido como el efecto riqueza. Gonzales Morales 2007, Thurik et al 2008, Caparrós Ruiz 2010, citado en OSEL 2014.

- **Servicios ambientales.**

El capital natural está relacionado, para los términos de la investigación, a la valoración económica que le otorgan las empresas de la micro, pequeña, mediana empresa a los bienes y servicios ambientales. Incluye los impactos ambientales que producen la actividad empresarial, sin ninguna responsabilidad social. Albuquerque considera que la sostenibilidad ambiental puede ser utilizada como elemento diferenciador territorial en las iniciativas de desarrollo económico territorial y de promoción de empleo local.

El aspecto ambiental está relacionado al uso que le dan las unidades económicas (empresas) a los recursos energéticos, recursos hídricos, a los suelos, recursos de las áreas naturales protegidas de administración nacional, entre otros de carácter ecosistémicos.

El Estado Peruano aprobó el Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y el Comercio interno (Decreto Supremo N° 017-2015- PRODUCE), que en su artículo primero señala que tiene el objetivo de “promover y regular la gestión ambiental, así como la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos

naturales en el desarrollo de las actividades de la industria manufacturera y de comercio interno, así como regular los instrumentos de gestión ambiental, los procedimientos y medidas de protección ambiental aplicables”.

- **Asociatividad empresarial.**

El Registro Nacional de Asociaciones de la Micro y Pequeña Empresa- Renamype creado en el 2003 con Resolución Ministerial N°020-2003-TR, inicialmente adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, luego en el 2013 pasó a ser incorporado al Ministerio de la Producción por cuanto se dispuso la rectoría en “la promoción y desarrollo de las cooperativas, transfiriéndosele las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresa en los espacios de representación del Estado [...]” (Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones de la Micro y Pequeña Empresa 2015). Aún cuando existe esta normativa para conocer la representatividad de cada Mype en el territorio, e incentivar su asociatividad; todavía es precaria la información que se tienen de este sector en Lima Norte.

Para los especialistas en desarrollo económico territorial, en el área interdistrital donde se realiza la investigación, existen aproximadamente 15 gremios empresariales en actividad, entre los cuales está: la Asociación de pequeños y medianos industriales de Carabaylo (Apymi), Asociación central de la micro y pequeña empresa (Acemype) que reúne a 85 microempresas, Asociación de confeccionistas textiles de Comas (Acecoteco), Coordinadora empresarial Mype de Lima Norte (Coemype), Asociación de talleres y empresas de metal mecánica del Perú con sede en Los Olivos, Asociación peruana de empresarios de la Panadería y Pastelería (Independencia), Federación de trabajadores de ambulantes (430 socios), la Asociación de emolienteros, la Asociación de cabinas de internet y la Asociación de carpinterías.

Así, estas organizaciones de segundo nivel constituyen una estrategia asociativa para obtener financiamiento y competir en el mercado. Según, el Consultor en temas de desarrollo territorial y past Coordinador Nacional del Programa ConectaDEL, Héctor Castro Pérez refiere que no existe una real información del número de gremios o asociaciones empresariales inscritas en el territorio, porque las empresas han ido desapareciendo, solo ha quedado el nombre en la memoria organizacional; y los líderes resultantes no tienen mayor representatividad.

- **Estructura empresarial.**

En el 2013, de acuerdo al Directorio Central de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI en Lima Norte se crearon 26 mil 899. Entre los distritos donde se desarrolló un mayor dinamismo empresarial fueron en San Martín de Porres al establecerse 8 mil 400 nuevas unidades económicas, cifra que representó un promedio de 23 nuevas empresas por día; y Comas con 5 mil 388, lo que representó la conformación de 15 empresas al día.

En ese periodo de tiempo, la actividad empresarial en Lima Norte<sup>27</sup> registra 167 mil 788 empresas en funcionamiento. El segmento empresarial está representado por el 20% de microempresas, 12 % pequeñas empresas, y 6% de mediana y gran empresa.

En el año 2011, la Cámara de Comercio de Lima reportó que el área interdistrital de Lima Norte generó alrededor del 39% de la actividad económica en la capital; y que el 99% de las empresas que operan en Lima Norte son micro y pequeñas empresas; que brindan empleo al 75% de la población económicamente activa. (El Comercio 2011; Andina 2011; Gestión 2011)

De acuerdo a la normativa que establece la Ley Orgánica de Municipalidades señala a los gobiernos locales o provinciales como responsables de mantener un registro de las empresas que operan en su jurisdicción. La aplicación de la legislación es un aspecto que no se prioriza todavía en los gobiernos locales de Lima Norte.

- **Sistemas de producción local.**

El perfil productivo de Lima Norte identifica al distrito de Comas con el conglomerado de madera y de comercialización de repuestos de vehículos. En Carabayllo, las redes empresariales industriales, la producción de quinua, trigo, hortalizas. Puente Piedra con las redes empresariales de industria textil. Independencia con el conglomerado de comercialización de autopartes de vehículos; Los Olivos con el conglomerado industrial de metal mecánica en el sector del óvalo de Infantas.

---

<sup>27</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. 2014. Perú: Estructura Empresarial 2013. Lima, pp. 98. Consulta: 25 de marzo de 2015.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1178/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1178/libro.pdf)

Los establecimientos de ventas al consumidor final han ido ampliándose en el territorio. La inversión de este sector conocido como retail permite crear nuevos puestos de trabajos y diversificar las actividades productivas de acuerdo a las demandas de este sector.

El desarrollo de las cadenas productivas aún son incipientes, cada sector tiene una red de proveedores y distribuidores, pero aún no se articulan efectivamente con todos los eslabones para potenciar la fuerza productiva y la competitividad en el territorio.

En una exposición sobre la situación de las Mipymes en el área interdistrital de Lima Norte presentada por el director de Alternativa, Rodolfo Alva (2015) se reconocen como potencialidades económicas de Lima Norte a: (i) La ubicación estratégica, en relación a la comunicación con el norte del país y el valle de la Cuenca del Río Chillón, comunicación con Lima Metropolitana y el acceso al puerto del Callao y al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, (ii) el nivel de articulación interna y externa, (iii) los usos del suelo urbano: el territorio con los usos de suelo residencial, arqueológico, agrícola, recreativo y para la expansión urbana y (iv) las áreas de concentración y zonificación industrial: zonas industriales, aglomeraciones industriales, las áreas para los parques industriales.

De acuerdo a los datos expuestos, existe una brecha entre la estructura empresarial y el mercado laboral, es preciso capitalizar el talento humano de Lima Norte a través de empresas de servicios de desarrollo empresarial como lo propone Francisco Albuquerque (2016), a fin de impulsar la asociatividad empresarial con cadenas productivas en procesos de transformación y con agregación de valor. Las empresas de servicios empresariales y de transferencia formativa contribuirán a que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan mejorar su gestión e innovación productiva; y por ende impulsar la economía en el territorio.

El Consejo de Desarrollo Territorial de Lima Norte debe considerar que los activos intangibles basados en la apropiación del conocimiento permiten crear condiciones favorables para una mayor eficiencia en la productividad y lograr que las empresas locales sean más competitivas en el territorio.

En contraparte, el crecimiento de los establecimientos de pequeña escala, el comercio informal, el subempleo como el desempleo constituyen los problemas económicos más relevantes en Lima Norte. Un elemento importante que debería incorporarse para el manejo de la informalidad es el acuerdo político orientado a un efectivo ordenamiento territorial de las actividades económicas; esto debido a la concentración que existe en los espacios públicos y en las zonas de habilitación urbana.

### **6.1.2 Lineamientos de implementación.**

El análisis de los lineamientos de la implementación del proyecto están orientados a definir los criterios que se han considerado para la identificación de los actores sociales y sus mecanismos de convocatoria, así como determinar la selección de las áreas de interés de los actores que hicieron posible su participación activa, y conocer qué aspectos se utilizaron para ubicar los sistemas productivos locales y cómo se elaboró el mapeo de competitividad territorial.

#### **- Criterios para identificación de los actores sociales.**

La identificación de los actores sociales del proyecto tiene sus antecedentes en dos encuentros metropolitanos organizados por la Municipalidad Metropolitana de Lima entre el año 2011 y el 2012. La actividad fue dirigida a los funcionarios de las oficinas de desarrollo económico local de los 42 distritos de Lima Metropolitana y tuvo como propósito conocer el nivel del desarrollo económico en Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro e identificar las potencialidades de los sectores económicos más competitivos de las referidas áreas interdistritales.

En ese sentido, como la apuesta era generar un proceso de articulación y fortalecimiento institucional a nivel metropolitano para la promoción del desarrollo económico local y promover un mecanismo de cooperación de iniciativas para el desarrollo de las sus economías se estableció realizar reuniones periódicas con las gerencias de Desarrollo Económico en cada una de las Lima y formular proyectos interdistritales sobre desarrollo productivo, según se documenta en el informe N°017-2012-MML-GDE-SDP/ECR y se reafirma en el acta de acuerdo suscrita el 8 de agosto de 2012, luego del segundo encuentro metropolitano.

Los encuentros metropolitanos se realizaron con el acompañamiento técnico de organizaciones no gubernamentales como el Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y microempresa (Copeme), la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact), el Centro de Investigación Social y Educación Popular (Alternativa) y la asociación civil Fomento de la Vida (Fovida).

Así, la realización de los encuentros metropolitanos determinó la necesidad de analizar el desarrollo económico por cada área interdistrital para ello era importante considerar las percepciones y los puntos de vista de los actores estratégicos del territorio. Por tal motivo, se definió ampliar la convocatoria a los actores de la localidad.

En el 2012 en Lima Norte se realizaron tres encuentros, cuyas sedes fueron los distritos de Independencia, Comas y Los Olivos; y contó con la asistencia de empresarios, universidades, centros de formación técnica y organizaciones no gubernamentales, según se detalla en el documento de presentación de la propuesta sobre los acuerdos público- privado que apuestan por el desarrollo; elaborado por la subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

De acuerdo a la información recopilada, la iniciativa consideró que cada actor social era decisivo para el desarrollo económico del área interdistrital. Puesto, que desde el sector empresarial que incluye a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa permiten dinamizar los sectores productivos y aportar a la generación de empleo. La academia como centro productor de conocimientos tiene la capacidad de realizar la transferencia de innovación tecnológica para lograr su apropiación social. En tanto las organizaciones no gubernamentales han cumplido un rol decisivo en el territorio, en cuanto a la propuesta de solución de la problemática social con un enfoque de desarrollo local. Ahora, al 2016 con más de 25 años de vida institucional, tienen una larga trayectoria acompañando en diversos procesos participativos para empoderar a la ciudadanía en un espacio donde se piense en el desarrollo y se trabaje juntamente con las organizaciones públicas y privadas; en vías de lograr la gobernabilidad democrática y la gobernanza territorial. Así, la expertise de las organizaciones no gubernamentales es reconocida en su contribución por el manejo de estrategias y herramientas metodológicas para el logro de la incidencia.

- **Mecanismos de convocatoria.**

Las entrevistas realizadas dan cuenta que la convocatoria a los actores sociales se ha realizado teniendo como **eje principal el fortalecimiento de sus capacidades**. En las reuniones descentralizadas por las limas, en la que correspondió a Lima Norte se desarrollaron tres encuentros de gerentes, subgerentes y actores de desarrollo económico. La primera reunión se compartió información acerca de la planificación del desarrollo económico y fue el 24 de agosto de 2012; en la segunda fue sobre los gobiernos locales y la tecnología en el desarrollo económico, el 16 de octubre de ese año; y en el tercer encuentro que se realizó el 12 de diciembre de ese año, se explicó acerca de la competitividad de Lima Norte en relación al crecimiento económico del Perú, la inversión pública y privada y las ventajas de la conformación de un consejo territorial en Lima Norte. Los datos están referidos en el informe N°001-2013-MML-GDE-SDP/ECR

La difusión de las tres actividades recayó en los funcionarios de las gerencias de Desarrollo Económico de las municipalidades donde se realizó el encuentro y en la asociación civil Alternativa. El aspecto clave para el proceso de la convocatoria fue la identificación de los actores estratégicos del territorio y la vinculación con las diferentes organizaciones de Lima Norte, por su credibilidad y trayectoria institucional. Esta estrategia de difusión se le conoce como efecto cascada. El resultado fue la participación de 140 personas entre funcionarios públicos, empresarios, asociaciones, organizaciones no gubernamentales y estudiantes.

La convocatoria se vincula a tres aspectos, el primero relacionado a la experiencia local en generar instancias de participación interdistrital e impulsar encuentros empresariales, el segundo enfocado a las necesidades de conocimiento que era importante reforzar para que los actores sociales interioricen el enfoque de desarrollo territorial y finalmente la incorporación y contribución de la Municipalidad Metropolitana para establecer un entorno favorable para el desarrollo de las jurisdicciones interdistritales; aspecto que otorga una valoración positiva al ser gobierno metropolitano que reconoce las potencialidades organizativas del territorio y asume el liderazgo institucional del proceso.

El director de Alternativa, Rodolfo Alva mencionó que existe un notorio divorcio entre las municipalidades con las micros, pequeñas y medianas empresas, para invitar a las reuniones preguntaban si los sancionaría porque no tienen licencia. “Acercar las mipymes a sus municipalidades, es un proceso que implica negociación, tiene que demostrar que la municipalidad va en otra idea... no podemos hacer que saquen su licencia pero si tenemos que ofrecerle capacitación y certificación” señaló.

- **Criterios para seleccionar áreas de interés.**

Los encuentros metropolitanos de desarrollo económico y los encuentros de funcionarios y actores de Lima Norte han sido preponderantes para conocer e intercambiar acerca de los aspectos de interés y tener en claro las expectativas que tienen los diferentes actores económicos; importante para generar el proceso de articulación y fortalecimiento institucional para la promoción del desarrollo económico local.

Como parte de este proceso se aplicó la **Encuesta Metropolitana de Desarrollo Económico**, a los funcionarios responsables o especialistas de las oficinas de desarrollo económico de los gobiernos locales. La encuesta indagó sobre aspectos administrativos y de gestión con el objetivo de conocer la situación presupuestal, instrumentos de gestión, problemas que limitan el desarrollo competitivo, el emprendimiento y la generación de fuentes de trabajo; y acerca de los programas, proyectos que implementan para la promoción de desarrollo local. Información recopilada del informe N°011-2014-MML-GDE-SDP/ECR y de la revisión documentaria del cuestionario de la encuesta. Aunque los resultados no fueron sistematizados, fue una importante iniciativa, que merece destacar.

De otro lado, entre las organizaciones no gubernamentales que formaron la Mesa Técnica de Desarrollo Económico de Lima Metropolitana se acordó recopilar información secundaria sobre estudios socioeconómicos, planes de desarrollo local y de desarrollo económico con el propósito de establecer un diagnóstico del territorio y establecer parámetros para identificar las potencialidades productivas que debían ser atendidas. Según se establece en el acta de reunión de la Mesa Técnica de Desarrollo Económico de Lima Metropolitana con fecha 5 de diciembre de 2012.

A la luz de los resultados, permite establecer que para conocer los temas de mayor atención de los actores es importante recoger los conocimientos empíricos que tienen los gobiernos locales sobre las expectativas de las organizaciones en su territorio, considerar la experiencia de trabajo que tienen las asociaciones civiles y gestionar información a partir de las publicaciones existentes sobre dinámicas del mercado y contrastarlos con los intereses del sector empresarial.

En este sentido, de acuerdo a las entrevistas realizadas los intereses que tienen los actores son: La atención de los actores vinculados al sector de micro, pequeña y mediana empresa estaban relacionadas a un ordenamiento territorial que establezca una zona para establecer y difundir sus negocios, mejorar sus ventas, las relaciones con sus proveedores y acceder al mercado. Las autoridades y funcionarios de las municipalidades distritales centraban su atención en desarrollar sus liderazgos y competencias para ejercer con eficacia su rol de promotor para el desarrollo local. Las universidades esperaban generar proyectos de transferencia tecnológica con las empresas para generar un mayor impacto en la sociedad por ende una positiva reputación institucional y las organizaciones no gubernamentales identificando posibilidades para gestionar proyectos que impulsen procesos de desarrollo económico concertado.

- **Criterios para identificar los sistemas productivos locales**

Los elementos del entorno de un sistema productivo local<sup>28</sup> son gestión pública, gobernanza, cultura emprendedora, financiamiento e inversiones, investigación, cultura e identidad, medio ambiente, infraestructura y equipamiento, recursos humanos, servicio de apoyo a la producción y cultura emprendedora.

Las modalidades de articulación productiva territorial comprenden las redes empresariales, distritos industriales, clústers, cadenas productivas, cadenas de valor y cadenas globales de valor. En este sentido, identificar la articulación económica cultural a nivel territorial que inciden en procesos de desarrollo implicó considerar la experiencia y el conocimiento del Grupo Impulsor que integran gremios empresariales, gobiernos locales, universidades y organizaciones no gubernamentales. Así, la primera

---

<sup>28</sup> CALDERÓN, Carlos; Víctor PALACIOS y Héctor CASTRO. 2013. Material de estudio del curso *Sistemas Productivos Locales* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

acción que debía realizar este grupo era analizar las condiciones del territorio, conocer sus actores y su entorno. El propósito era identificar y proponer iniciativas estratégicas de acuerdo a la delimitación del territorio, utilizando el conocimiento sobre sus áreas económicas y los intereses de los actores claves para impulsar los sectores empresariales.

- **Criterios para elaborar mapeo de competitividad territorial**

El mapeo de competitividad territorial es un documento que determina los activos, los capitales y las potencialidades del área interdistrital. La elaboración del mapeo como tal no estaba contemplada en el proyecto. Según información documentaria, la iniciativa tenía prevista (i) la implementación de un sistema de información de los sectores productivos en Lima Metropolitana, por áreas interdistritales, (ii) la evaluación de las condiciones territoriales y (iii) la identificación de los actores públicos y privados, sociales y empresariales. Las actividades planteadas no se ejecutaron por falta de asignación de personal especializado, el equipamiento y el presupuesto solicitado.

### 6.1.3 Actores de desarrollo económico territorial de Lima Norte

- **Instituciones públicas.**

Del sector de gobierno nacional participó el Ministerio de la Producción, de las direcciones de Transferencia Tecnológica, Innovación y Mi Empresa, adscrita a la dirección general de Innovación y Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales.

El Ministerio de la Producción- Produce, según el Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por Resolución Ministerial N°343-2012, el 23 de julio de 2012, establece que el viceministerio de Mype e Industria tiene cinco órganos línea establecidos en direcciones generales como: (i) Políticas y Regulación, (ii) Desarrollo Productivo, (iii) Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial, (iv) Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales y (v) Asuntos Ambientales e instituciones públicas. Esta organización se vinculó porque estaba interesada en el proyecto Parque Industrial de Lima Norte.

También estuvieron participando Ministerio de Comercio Exterior y Turismo interesado en promocionar la quinua que se producía en el distrito de Carabayllo, hecho inusual

que ocurría en la costa peruana, el Ministerio de Energía y Minas por su rol de fiscalizador en el tema de la minería artesanal, por cuanto en el distrito de Carabayllo existen actividades extractivas artesanales asentadas en zonas de expansión urbana.

El Ministerio de Agricultura y Riego- Minagri por ser propietario de 29, 6 hectáreas que estarían adjudicadas al proyecto del Parque Industrial ubicado en las Lomas de Carabayllo. Este territorio comprende 648 lotes que han sido ocupados por industrias. En tanto, la Municipalidad Metropolitana de Lima aprueba la ordenanza que declara el área donde se ubica los lotes como zona industrial.

Ahora se encuentra un relleno sanitario que tiene 397 hectáreas, en la parte baja existe 648 lotes, 29, 6 hectáreas que pertenece al Minagri, había que sanear física y legalmente sus terrenos, que están posicionados por industrias y ha sido declarado industrial por la Municipalidad Metropolitana de Lima según una ordenanza que declara que 648 lotes están considerados como zona industrial.

Los gobiernos locales que participaron en el proyecto están comprendidos en los ocho municipios que forma parte de la jurisdicción política administrativa de Lima Norte como son: Municipalidad distrital de Ancón, Municipalidad distrital de Santa Rosa, Municipalidad distrital de Puente Piedra, Municipalidad distrital de Carabayllo, Municipalidad distrital de Comas, Municipalidad distrital de Independencia, Municipalidad distrital de San Martín de Porres y la Municipalidad distrital de Los Olivos. Los municipios estuvieron representados por sus gerentes o especialistas del área de Desarrollo Económico u otras dependencias afines.

La convocatoria a este grupo de actores está sustentada en el diseño del proyecto, que considera fortalecer y promover la articulación entre las gerencias municipales de Desarrollo Económico a nivel metropolitano y distrital; para unir esfuerzos en la consolidación de una plataforma interinstitucional, orientada a una gestión concertada del desarrollo de la economía distrital, y por ende de la metropolitana.

La participación del personal de las gerencias vinculadas al desarrollo de la economía local le otorga al proceso, un respaldo político institucional, que es valorado positivamente por los demás actores, y por otro lado, permite les amplíe su visión en lo

que respecta al enfoque de desarrollo económico y la puedan contrastar con sus prácticas en la gestión local.

- **Gremios empresariales**

Las asociaciones empresariales que participaron en el proceso fueron tres, entre ellos figuran la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales de Lima Norte (Apymi), la Coordinadora Empresarial Mype de Lima Norte (Coemype) y la Asociación de Confeccionistas Textiles de Comas (Acecoteco). La Cámara Peruana de Comercio de Lima Norte fue un aliado estratégico que apoyó la instalación del Consejo de Desarrollo Económico de Lima Norte.

- **Universidades**

El sector del conocimiento estuvo representado por la Universidad César Vallejo, la Universidad Ciencias y Humanidades, la Universidad Nacional de Ingeniería, la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Al considerar que los centros de formación de educación superior tienen entre sus fines, según el artículo 6 de Ley Universitaria Ley N°30220, “difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad y promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial”. La participación de la academia en el proceso estaría sustentada en esa normativa.

En el artículo 50 de la Ley señala que el Vicerrectorado de Investigación es el que “organiza la difusión del conocimiento y promueve la aplicación de los resultados de los resultados, así como la transferencia tecnológica y el uso de fuentes de investigación, integrando fundamentalmente a la universidad, la empresa y las entidades del Estado” [el subrayado es mío].

En lo que respecta, la vinculación con las entidades públicas y privadas, en su artículo 51 indica que “las universidades coordinan permanentemente con los sectores público y privado, para la atención de la investigación que contribuya a resolver los problemas del país [...]” En consecuencia, las universidades por su naturaleza tienen un compromiso explícito con su entorno; a partir de la investigación aplicada pueden contribuir a la transformación de los sectores productivos de la micro, pequeña y mediana empresa , integrando la investigación, desarrollo y la innovación (I+D+I).

#### - **Organizaciones no gubernamentales**

Las asociaciones civiles que fueron parte de este proceso son el Centro de Investigación y Educación Popular- Alternativa, el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa- Copeme y la organización Fomento de la Vida- Fovida.

El Centro de Investigación y Educación Popular- Alternativa, al 2015 ha cumplido 36 años de vida institucional, acompañando importantes procesos para la gestión de recursos hídricos, ordenamiento territorial y de conservación de la cuenca del valle del Río Chillón; así como, procesos participativos de planificación concertada para gobiernos locales, acciones para la asociatividad empresarial; y también para la empleabilidad y el emprendimiento juvenil.

En el 2013 fue elegido miembro de la Asamblea Metropolitana de Lima, instancia consultiva, de coordinación y concertación de la Municipalidad Metropolitana de Lima que emite opinión consultiva sobre planes estratégicos y otras que le encargue el Concejo Metropolitano de Lima, según información del portal institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa- Copeme, con 25 años de vida institucional tiene una trayectoria en el área de microfinanzas, desarrollo empresarial y desarrollo económico local.

Fovida- Fomento de la vida, es una organización sin fines de lucro, que “se orienta al desarrollo local sostenible, centrado en las personas, tomando en cuenta las interacciones políticas y socioculturales, los sistemas ambientales, el aprovechamiento de los recursos productivos y la integración económica, como medios que posibilitan la cooperación y corresponsabilidad para el bienestar humano” (Información extraída de la plataforma web institucional).

Las organizaciones no gubernamentales que se sumaron al proceso fueron convocadas por su experiencia en economía social y su relación con las organizaciones sociales de base, ciudadanía y los tomadores de decisión para establecer acciones estratégicas que aporten al desarrollo local.

#### **6.1.4 Roles de los actores**

El proceso de desarrollo económico territorial en Lima Norte ha generado que cada actor lo sienta como suyo, esto es visible cuando cada uno tiene un rol que desempeñar que perfila su actuación en esta dinámica.

##### **- Movilización y convocatoria**

Los gobiernos locales junto al gobierno metropolitano tenían las funciones asignadas a la movilización y convocatoria. Las responsabilidades comprendían en generar participación de los actores en los diferentes momentos del proceso para la instalación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte.

Los gobiernos locales debían convocar al sector empresarial de mayor dinamismo e incorporar entre sus prácticas de gestión el enfoque de desarrollo económico. Asimismo, se identificó como oportunidad las capacidades de las municipalidades de articular y conocer los diferentes intereses de los actores que hay en el territorio.

##### **- Promoción de asociatividad**

El rol estuvo asignado a las organizaciones no gubernamentales y a los gobiernos locales, este comprendía generar escenarios favorables a fin que las asociaciones empresariales participen en la planificación de una plataforma interinstitucional. Este espacio constituiría para los empresarios un medio para articular y generar redes con el Estado y la academia.

El Estado desde el Ministerio de Producción entidad rectora en el sector de la Mype e Industria, “fomenta la iniciativa empresarial, la competitividad de la micro y pequeña empresa, la asociatividad y el cooperativismo, así como las actividades de industrialización, procesamiento y manufactura, velando por el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la protección del ambiente”, información difundida en su plataforma web institucional.

La dirección de Articulación Empresarial, tal como se expresa en su Reglamento de Organización y Funciones, “tiene como función promover la asociatividad y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para el desarrollo de las cooperativas y otras modalidades asociativas”.

En este sentido, este rol inherente a las competencias del sector gubernamental permitió que su participación en el proceso sea más efectiva por cuanto permitió la vinculación con el empresariado de Lima Norte, conocer sus demandas y expectativas para competir en el mercado y mejorar la calidad de sus productos.

La estrategia de articulación concebía a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa como dinamizadores de la economía local, porque generan capital financiero y empleo local.

- **Asesoría técnica**

Las asociaciones civiles sin fines de lucro estaban asignadas a dar asesoría y a brindar acompañamiento técnico para la implementación de todas las fases del proyecto. A fin de otorgar un sustento metodológico y técnico a la iniciativa. Las organizaciones no gubernamentales constituyeron la Mesa Técnica de Desarrollo Local de Lima Metropolitana. El espacio permitió establecer lineamientos de índole político para lograr la incidencia local y desde la gestión administrativa, realizar una planificación donde se fijen objetivos y estrategias, con la organización para establecer las tareas y las relaciones de coordinación y supervisión, y realizar una medición de desempeño de las diversas actuaciones.

- **Facilitador y de la logística de acciones educativas.**

Las organizaciones no gubernamentales tenían la función de facilitar los talleres, encuentros u otras actividades académicas. Las responsabilidades asignadas para este rol era elaborar la metodología educativa con sus respectivas sesiones de aprendizaje e identificar al expositor por sus cualidades en la materia a disertar.

Los aspectos logísticos fue una tarea compartida entre todas las organizaciones participantes, cada una de ellas según recursos disponibles y posibilidades, pudieron agenciarse presupuestos destinado a sus proyectos para concretar acciones de fortalecimiento de capacidades; en la medida que se trató de alinear los proyectos que cada institución tenía para contribuir a esta iniciativa de desarrollo local en Lima Norte.

### **6.1.5 Sistema de monitoreo**

No existe un documento que reporte el monitoreo de manera expresa, pero según los entrevistados, esta actividad se realizaba de forma espontánea y permanente en cada

reunión. Puesto que cada encuentro era un espacio que ofrecía la oportunidad de evaluar el desenvolvimiento de las actividades, los puntos a reflexionar eran por ejemplo el grado de participación de los actores y la organización de las actividades programadas.

La evaluación no era una práctica sistemática común en el proceso de la implementación ni en la gestión del proyecto.

#### - **Indicadores de cumplimiento o producto**

Los indicadores, según Bobadilla son “medidas específicas que señalan la información que se necesita recoger para conocer el progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas para cada nivel de la jerarquía de objetivos del marco lógico” (Bobadilla 2013). Así, el marco lógico, es entendido como una “herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El énfasis está centrado en la orientación por objetivos hacia los grupos beneficiarios; facilita la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (Ortegón y otros 2005:13).

Para Bobadilla (2009) el marco lógico permite reducir la incertidumbre y determina el alcance del proyecto, al ser un sistema integrado ayuda a comunicar la información más relevante a través de una matriz de consistencia. En el marco lógico se definen también los indicadores de cumplimiento o producto que evidencian qué metas planteadas a nivel de las acciones se lograron alcanzar en el tiempo y con los recursos programados.

El diseño del proyecto no incluyó la construcción de los indicadores, pero según la información recopilada del documento “Promoción y formación de los procesos de desarrollo económico territorial en Lima Metropolitana” se puede deducir como indicadores: % de actores públicos y privados que participan en el Grupo Impulsor de Lima Norte, Número de acciones que evidencian la instalación de la Mesa Técnica, % de actividades que está relacionado a la constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte. El % acciones para elaborar un análisis de las dinámicas territoriales con el aporte de los actores del territorio, Número de acciones para identificar áreas estratégicas según conocimiento empírico del territorio que tienen los actores, % de acciones que evidencien la implementación del sistema de información geográfica para determinar los sectores productivos de Lima Norte.

La ausencia de indicadores de cumplimiento no permitió tener un control de los avances para el logro de los resultados así como imposibilitó de considerar estrategias para las contingencias o riesgos que sucedió en la etapa de la implementación y de la gestión del proyecto, como fue el caso cuando la disponibilidad de recursos no cubría las acciones previstas en el diseño.

- **Criterios de logro de resultados o aceptación**

Los criterios de aceptación de los productos del proyecto están relacionados a las características de calidad, eficiencia y eficacia. La eficacia referida al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para la elaboración del producto, la eficiencia implica el uso óptimo de los recursos en relación a los servicios brindados, y el de calidad, mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente a los beneficiarios del proyecto.

La eficacia como criterio de logro está representada en el acto público de la instalación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial que significó el establecimiento de una plataforma interinstitucional comprometida a amalgamar esfuerzos para forjar una economía social.

La eficiencia está vinculada a la gestión de los recursos, en este caso fue el aporte de varias organizaciones que hicieron para impulsar el proceso de desarrollo económico. Los recursos comprendían entre el capital humano, aspectos logísticos para realizar la convocatoria y cubrir todos los aspectos necesarios en el día de la actividad.

La calidad de los resultados estuvo asignada al aspecto de valoraciones al ser un espacio de concertación multinivel que consideraba la experiencia y las capacidades de los actores para apalancar el desarrollo del territorio y que genera un espacio de cocreación que impulsa la innovación social.

En este sentido, los criterios de logro incorporan esencialmente la legitimidad que le otorgan los actores a las acciones ejecutadas como parte del proyecto, por cuanto aporta a la mejora de su rentabilidad social y económica, a sus capacidades y destrezas y genera oportunidades para su realización humana.

- **Instrumentos de monitoreo**

Según la revisión documentaria no existe un plan de monitoreo y de evaluación del proyecto en específico, pero si hay documentos que dan información sobre los avances y los resultados alcanzados en cada una de las actividades programadas.

Considerando ese detalle, se puede determinar que los instrumentos utilizados para el monitoreo, aunque no de forma consciente y metodológica, fue una aproximación a un registro de observación y a una guía de grupo focal.

El registro de observación en algunos casos acompañado de una relatoría era incorporada en el informe de actividades elaborado por el coordinador del proyecto. Cada informe tenía como estructura general: (i) antecedentes, (ii) análisis y (iii) recomendaciones. Los antecedentes incluían una descripción de acciones que estaban articuladas al proceso de desarrollo económico territorial. En la parte del análisis se realiza una sustentación del enfoque y del propósito del proyecto, y cómo la realización de la actividad- que es materia el informe- contribuye a alcanzar los resultados previstos. En este ítem se realiza un breve relato de los detalles de la actividad. Finalmente en las recomendaciones se incorpora los aspectos de mejora.

En lo referente, a la proximidad de una guía de grupo focal se considera las actas de las reuniones de la Mesa Técnica, donde los participantes analizan, planifican y evalúan la pertinencia y la correspondencia de las acciones para los logros de los resultados establecidos. El facilitador de la reunión era un especialista de Copeme y la redacción del documento recaía en un personal de la misma organización o de Alternativa.

Aunque los instrumentos de monitoreo no estuvieron diseñados acorde con una rigurosidad metodológica, es importante antes conocer antes qué aspecto se quiere medir, es decir establecer indicadores de monitoreo. Considerando el marco lógico del proyecto, se monitorea los indicadores de cumplimiento relacionado las acciones definidas en el proyecto. Así, también es pertinente establecer qué instrumento se puede aplicar para este tipo de proceso, teniendo sus características y las prácticas que impulsa.

#### - **Periodicidad de monitoreo**

La periodicidad de la presentación de los informes de las actividades era mensual y estaba dirigido al subgerente de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Entre el 2012 y el 2013, la Mesa Técnica de Desarrollo Económico realizó 13 reuniones efectivas cada una sustentada en un acta. El documento que registraba la agenda del día y los acuerdos que derivaban en compromisos compartidos, era enviados al representante de la Municipalidad de Lima y al de las organizaciones no gubernamentales que participan a través de los correos institucionales que figuraba en la base de datos.

Los indicadores del Plan Operativo Institucional (POI) de la gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Metropolitana de Lima, no estuvieron relacionados con los objetivos del proyecto. Según el especialista de la subgerencia de Desarrollo Productivo, Edison Cachay Rivera, la Municipalidad Metropolitana de Lima no entendía el impacto que implicaba impulsar el desarrollo económico territorial, puesto que se limitó a supervisar el número de otorgamiento de licencias de funcionamiento a los establecimientos comerciales, la fiscalización al comercio ambulatorio, además mencionó que no había capacidad de convocatoria a las empresas.

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Municipalidad Metropolitana de Lima “el sistema de monitoreo permite (i) una retroalimentación continua sobre la implementación de un determinado proyecto o actividad que sirve a los ejecutivos y otras personas involucradas y (ii) la identificación de los sucesos o problemas, tan pronto como sea posible para adoptar ajustes oportunos en la operación del proyecto o actividad” (PEI 2013: 107).

#### **6.1.6 Sistema de evaluación.**

Para Cuba (2014) “El objetivo de una evaluación es determinar la relevancia, el impacto, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de los proyectos y programas” El sistema de evaluación del proyecto no estaba expresado en ninguna documentación generada por la iniciativa, pero si se encontró evidencia de

acciones que incluía una revisión general de los costos, oportunidad e impacto del proyecto.

#### - **Indicadores de proyecto**

La etapa de evaluación se vincula a dos tipos de indicadores: Impacto y efecto. Los indicadores de impacto miden los cambios que se esperan lograr al final de un periodo y en el marco lógico se ubica en la línea de propósito, que está relacionado al objetivo general del proyecto. En el caso de la iniciativa de desarrollo económico territorial en Lima Norte se consideró como objetivo, promover el desarrollo mediante el fortalecimiento de la institucionalidad, con la participación de los diversos actores del Consejo de Desarrollo Económico Territorial (Codet). Al cierre de la primera fase del proyecto en el año 2013, que culmina con la instalación y el lanzamiento del Codet de Lima Norte, el proceso de institucionalidad está en curso; se evidenció el compromiso de los actores públicos y privados para seguir alentando este espacio como una oportunidad para aprovechar las ventajas competitivas que puedan asegurar a las pymes una mayor rentabilidad social y financiera.

Los indicadores de efecto están situados en la línea de los resultados y son los objetivos específicos del proyecto. Analizando estos objetivos, se puede indicar que se alcanzó a formar sinergias en el territorio que dieron el soporte técnico y metodológico necesario para impulsar la constitución del Codet y otorgarle legitimidad, tal como estuvo considerado en el diseño del proyecto. Asimismo, se realizó una primera identificación y priorización de los sectores económicos locales, con la experiencia y el conocimiento que tienen las organizaciones civiles ancladas en Lima Norte.

#### - **Acciones de evaluación**

Para Cuba (2014) existen varias modalidades de evaluación: "(i) en función del momento en que se realiza y los objetivos que persigue, (ii) en función al énfasis en la eficiencia operacional o en el impacto, (iii) en función de quién realiza la evaluación, (iv) en función a la escala de los proyectos y (vi) en función de los destinatarios de la evaluación". En el caso del proyecto se analizará en función del momento en que se realiza y los objetivos que persigue, este incorpora la evaluación ex ante, evaluación a medio término, evaluación final o terminal y evaluación ex post. En este sentido, las

acciones de evaluación realizadas en toda la temporalidad del proyecto fueron tres una para cada momento evaluativo propuesto.

- **Evaluación ex ante**

La evaluación ex ante se realiza en la etapa del diseño del proyecto, permite dimensionar los escenarios y definir las condiciones que involucra al proyecto para establecer si es pertinente y sostenible la iniciativa. A partir de la información cualitativa generada es posible priorizar algunos aspectos o identificar la alternativa óptima para alcanzar los objetivos de impacto.

En el proyecto se planteó desarrollar la identificación del territorio, para lo cual desde una aproximación empírica se considera algunas condiciones que debe existir para que luego de aplicar las estrategias de desarrollo económico territorial puedan evidenciarse algunos cambios en la sociedad. Estas son; la delimitación del territorio, el análisis de las dinámicas territoriales y la identificación de los intereses y prioridades de los actores para definir objetivos comunes.

En la evaluación se incorpora el costo beneficio y el costo efectividad. Por la naturaleza del proyecto se aplicó el análisis de costo efectividad, el costo del proyecto está valorizado en 901,485 mil nuevos soles; en tanto la efectividad se puede medir por la contribución de esta iniciativa a la movilización ciudadana para dinamizar la economía del territorio, que reconoce la potencialidad del capital humano y el capital social.

- **Evaluación a medio término**

“La evaluación de término medio generalmente tiene una naturaleza formativa en la medida que comienza aproximadamente a mitad del periodo de ejecución de la iniciativa. La evaluación formativa trata de mejorar el desempeño, y a menudo se realiza durante la fase de ejecución del proyecto” (Cuba 2014).

En el proyecto, a partir del taller de enfoques e instrumentos para el desarrollo económico territorial de Lima Metropolitana se consideró conocer las opiniones de los agentes locales de Lima Norte sobre los siguientes aspectos: (i) Inquietudes o desafíos que despierta el desarrollo económico local, (ii) acciones de ámbito interdistrital que juntos se puede impulsar con enfoque de desarrollo económico local, (iii) instrumentos

de desarrollo económico local que se puede impulsar desde las gerencias, subgerencias o el área de responsabilidad social.

La actividad educativa podría considerarse como una aproximación a la evaluación a medio término, puesto que el taller que se realizó el 13 de junio de 2013 permitió identificar y consensuar acerca de los enfoques e instrumentos para el Desarrollo Económico Territorial de Lima Metropolitana alineado al Plan Regional de Desarrollo Concertado, como señala el informe N°00-2013-MML-GDE-SDP/ECR.

#### - **Evaluación ex post**

Según Cepal: “la evaluación ex-post se lleva a cabo tanto en la etapa de operación como cuando finaliza el proyecto, y tiene dos funciones (i) cualitativa, que permite decidir si debe continuarse o no con el proyecto, o establecer la conveniencia de formular otros proyectos similares, (ii) cuantitativa, que posibilita tomar la decisión, si es necesario reprogramar” (Cepal 1998: 16).

Para Cuba (2014) “la evaluación ex post servirá para tomar decisiones sobre si debe o no replicarse el proyecto en otros ámbitos similares, es decir el uso futuro de la experiencia y si la respuesta es positiva se decidirá si se emplea la misma programación o se sugieren cambios para ser más eficientes”.

Finalizado el proyecto, la Mesa Técnica de Desarrollo Económico de Lima Metropolitana se reunió el 28 de enero del año de 2014 para la evaluación de los resultados logrados en el 2013 destacando el lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial (Codet) de Lima Norte y el cambio de denominación de la gerencia de Desarrollo Empresarial a gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Metropolitana de Lima. En ese periodo del año, se encuentran definiendo el reglamento para el funcionamiento del Codet y en la elaboración del plan de trabajo 2014. Información extraída del boletín institucional de Copeme N°10 de la edición de enero de 2014.

Días después, en 12 de febrero de 2014 se programó otra reunión para consensuar la valoración de algunos aspectos como (i) el fortalecimiento de capacidades, que concluyen que la formación de gestores políticos y agentes de desarrollo sirvió para generar un pensamiento sobre la apuesta colectiva para alcanzar el desarrollo. (ii) el rol

de la academia y su proyección de gestionar proyectos con la Mesa Técnica para dinamizar la economía local y la (iii)Institucionalidad, reconocimiento y legitimidad del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte y de la Mesa Técnica.

El sistema de evaluación del proyecto por las características que implicó el proceso debió estar alineado a los indicadores de monitoreo y evaluación propuesto el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima 2011-2014 (2012: 108) en lo que respecta al objetivo estratégico N° 2 del eje Desarrollo Humano que es promover el desarrollo competitivo de las actividades económicas sostenibles y emprendimientos que permitan generar ingresos y fuentes de trabajo decente para la población; relacionado al índice de formalidad empresarial, función encargada a la gerencia de Desarrollo Económico y al Instituto Catastral de Lima.

Según se indica en Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Metropolitana (2012: 106) la planificación supone la integración de una serie de instrumentos claves para la gestión que deben estar alineados entre sí y que deben ser perfectamente congruentes con la ejecución presupuestal propiamente dicha. Nos referimos de un lado, al Plan Regional de Desarrollo Concertado (instrumento de mediano y largo plazo), el Plan Estratégico Institucional (de corto y mediano plazo), el Plan de Acción (corto plazo) y el Presupuesto Anual (corto plazo).

## **6.2 Características y procedimientos que se utilizó para la implementación del proyecto.**

### **6.2.1 Soporte organizacional.**

El soporte organizacional implica identificar la estructura de la organización, las funciones de las personas responsables de la implementación del proyecto, los procesos organizacionales y los recursos tecnológicos.

#### **- Estructura organizativa**

Para Bobadilla (2014) “la estructura de la organización se crea para reglamentar estas funciones y actividades, con el fin de cumplir los deberes y responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de ella se delega autoridad, se asignan las responsabilidades y, en función de éstas se establecen los distintos niveles jerárquicos”. El proyecto está adscrito a la subgerencia de Desarrollo Productivo,

unidad orgánica que pertenece a la gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Según la Ordenanza N°1751 aprobada el 10 de diciembre de 2013 se modifica la estructura orgánica de la gerencia de Desarrollo Económico antes denominado gerencia de Desarrollo Empresarial.

En el artículo N° 135, de la Ordenanza N° 1751 que modifica el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima se establece que:

la gerencia de Desarrollo Económico es el órgano responsable de promover el sistema de innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de Lima Metropolitana, además de crear las condiciones necesarias para su regulación, formalización y promoción, 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 decente y estimular la actividad económica. (ROF 2013).

La estructura orgánica que soporta el proyecto es de carácter funcional, los mecanismos de coordinación propuesto por Henry Mintzberg (1984) están basados en el modelo de adaptación mutua, ello implica que la interacción del personal se da a través de la comunicación informal para establecer acuerdos y tomar decisiones, en este sentido se rescata las habilidades que tienen los colaboradores para adaptarse al medio. También le compete la normalización por habilidades, que se recurre a la preparación especializada del personal para la realización de la actividad laboral. Es importante resaltar que en esta estructura orgánica tiene una supervisión directa definida puesto que la parte clave es el ápice estratégico.

La división del trabajo se da a partir de un ápice estratégico que está representado por el gerente de Desarrollo Económico y en la línea media se encuentra el subgerente de Desarrollo Productivo. En el núcleo de operaciones se encuentra el coordinador del proyecto y la asistente temática.

Para evaluar la coherencia de la estructura organizacional con los objetivos institucionales, es pertinente conocerlos. En el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima (2011-2014) establece como objetivo estratégico general N°02 “Promover el desarrollo competitivo de las actividades económicas sostenibles y emprendimientos que permitan generar ingresos y fuentes de trabajo decente para la población” El objetivo es parte del eje programático de Desarrollo

Humano que señala como prioridad el desarrollo económico. En tanto el Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC) en su segundo eje estratégico plantea “Lima es una ciudad policéntrica, articulada y sostenible, que redefine el uso de su territorio en armonía con sus ecosistemas circundantes y que brinda servicios adecuados sin discriminación” (PRDC 2013:346)

En el tercer eje estratégico incorpora como declaración “Lima es ciudad del conocimiento, competitiva y promotora del proceso de industrialización nacional, capital del turismo cultural y centro de servicios especializados, cuya población emprendedora accede a los diversos mercados” (PRDC 2013:346)

El alineamiento estratégico que determina el accionar del proyecto no se refleja en su estructura organizacional puesto que considerando la envergadura de la iniciativa para generar sostenibilidad del proceso de desarrollo económico en el área interdistrital de Lima Norte con la actuación de los actores públicos y privados, la inconsistencia se demuestra en la división de trabajo puesto que el coordinador del proyecto asumía un doble rol de dirigir y supervisar las acciones establecidas y por otro lado, de realizar la labor de acompañamiento operativo. Por las acciones a desarrollar era necesario establecer equipos territoriales para todas las limas. .

En la parte del organigrama que corresponde a la tecnoestructura se debió considerar analistas en los siguientes campos profesionales: (i) en sistemas de geo referenciamiento, (ii) cadenas productivas (iii) evaluación. En el núcleo de operaciones, constituidos por promotores de desarrollo económico territoriales y practicantes. En el staff de apoyo se incorporarían, (i) área legal, (ii) área de comunicación estratégica, y (iii) área de investigación y desarrollo.

El aspecto presupuestal para la contratación del personal es un aspecto necesario que debe considerarse mejorar en la gestión financiera del gobierno metropolitano. El especialista en la subgerencia de Desarrollo Productivo, Edison Cachay Rivera refiere que se han perdido varias actividades como el mapeo territorial, útil para conocer los conglomerados empresariales en Lima Norte, y que las gerencias especializadas ni siquiera tenían un registro específico en su distrito.

El especialista Cachay Rivera advierte que incentivar las cadenas productivas permitía asegurar la sostenibilidad del proyecto, luego de la constitución del Consejo de

Desarrollo Económico Territorial. “Se debía generar valor agregado, para lo cual era importante identificar la cadena productiva o las potencialidades existentes para mejorar el circuito económico. La perspectiva era formar clúster empresariales en Lima Norte”

Los objetivos del proyecto no están alineados a la estructura orgánica. La estructura de la organización no ofrece una arquitectura organizacional que responda a las características del proyecto de desarrollo, tampoco refleja la participación de los actores económicos con quienes se relaciona. El coordinador del proyecto, Cachay Rivera mencionó que ameritaba una mejor organización para obtener mejores resultados en el proyecto.

De acuerdo, al Manual de Oslo considera que “la estructura organizativa de una empresa puede influir en la eficiencia de sus actividades innovadoras, y que algunas estructuras funcionan mejor en ciertos entornos” (2005:39). El documento considera que una “forma de organización menos definida y más flexible, que permita mayor autonomía a los trabajadores para tomar decisiones y definir sus responsabilidades, podría generar innovaciones más radicales” (2005:39). De acuerdo a esa perspectiva, el liderazgo directivo que se evidenció en el equipo del proyecto, ha propiciado un ambiente laboral que reconoce las habilidades, potencialidades y experiencia del personal, y los impulsó a asumir iniciativas y retos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así el clima organizacional que se desarrolló en la subgerencia permitió avalar la iniciativa del proyecto propuesta por un especialista de la subgerencia de Desarrollo Productivo, opiniones coincidentes que se recogió de las entrevistas con el personal de la subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

En la jerarquía organizacional, aunque el coordinador de proyecto depende del subgerente de Desarrollo Productivo, tenía el respaldo para tomar decisiones estratégicas y operativas. En algunas ocasiones, como refiere Edison Cachay Rivera, cuando el subgerente se ocupaba personalmente de otras actividades del área con impacto mediático y desatendía el proyecto; solicitaba información relevante para participar en las reuniones de la gestión del proyecto.

#### - **Funciones del equipo del proyecto**

Según el Manual de Organizaciones y Funciones de la gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el equipo relacionado al proyecto tendría las siguientes funciones.

Subgerente de Desarrollo Productivo, planea, dirige, supervisa y controla las actividades técnicas y administrativas correspondientes a la promoción del desarrollo económico a través de la formulación, ejecución y control de políticas y planes de desarrollo empresarial y productivo en la industria, comercio y exportaciones, y administrativas correspondientes a la subgerencia de Desarrollo Productivo.

Coordinador del proyecto, coordina y ejecuta las actividades y procesos técnicos de un nivel de complejidad intermedio relacionados a la constitución, organización y mantenimiento de un Consejo de Desarrollo Económico Territorial y determinación de las principales vocaciones productivas de cada espacio territorial, presentando un plan de acción, para promover la competitividad, la inversión y el desarrollo empresarial.

Asistente de la subgerencia de Desarrollo Productivo, realiza la redacción de la sistematización de las actividades impulsadas por el proyecto, participa en las reuniones de coordinación de la Mesa Técnica y del Grupo Impulsor, apoya en la convocatoria y logística para la realización de actividades.

#### - **Procesos organizacionales**

Los procesos organizacionales del proyecto se han elaborado asociando los objetivos con las principales actividades establecidas. Si bien éstas tienen correspondencia con el organigrama, la estructura que identifica secciones de la organización con objetivos diferentes, se distinguen de acuerdo al rol específico que cumplen dentro del programa.

**Cuadro N° 6.1**  
**Flujo de procesos del proyecto**

<b>Responsable del proceso:</b> Coordinador del proyecto. Especialista de MML.		
Entradas (Inputs- insumos)	Procesos claves/ Transformación	Salidas (Outputs- resultados)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencias de los gobiernos locales.</li> <li>- Experiencia de las organizaciones no gubernamentales</li> <li>- Experiencias organizativas del territorio: Codecon y encuentros anuales de empresarios.</li> <li>- Emprendimientos laborales</li> <li>- Potencialidades económicas de Lima Norte</li> <li>- Rol de las universidades en la transferencia tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de las capacidades locales: Encuentros, talleres, diplomados.</li> <li>- Generación de espacios de asesoría y articulación interinstitucional: Socios de Copeme, MML y Grupo Impulsor de Lima Norte</li> <li>- Proyectos sinérgicos: Parque industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte y las comisiones de trabajo.</li> <li>- Constitución de Mesa Técnica como espacio externo de soporte.</li> <li>- Perfil productivo de Lima Norte</li> <li>- Elementos claves para establecer una marca territorial.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	Humanos, tecnológicos, organizacionales.	
<b>Indicadores:</b>	% de acciones cumplidas para la constitución del Codet	

**Fuente:** Elaboración propia. 2015

**Gráfico N° 6.1**  
**Procesos organizacionales. Cadena de valor y el mapa de procesos.**



**Fuente:** Elaboración propia 2015.

#### - **Recursos tecnológicos**

Aspectos vinculados a los sistemas de información, sistemas informáticos, infraestructura tecnológica y a las telecomunicaciones, seguridad de la información, pueden ser tangibles (hardware, documentos estratégicos) o intangibles (software).

Los recursos tecnológicos que han sido soporte de la organización son: computadoras personales, servidor, modem, route, impresora, fax, escáner, línea telefónica, conexión a internet. También se dispuso de un sistema operativo, un sistema para administrar el servicio web institucional, un sistema para copias de respaldo, un sistema de protección de virus informático y el sistema de intranet como un entorno virtual.

El sistema de información institucional que incluye el uso de la red informática de intranet permite obtener y compartir datos de todas las gerencias. Asimismo el sistema estadístico recopila información de las actividades y metas establecidas en el Plan Operativo Institucional, que luego es difundida en la memoria anual elaborado por la gerencia de Planificación, y que está anclada en el portal web institucional.

#### **6.2.2 Fortalecimiento de capacidades**

El fortalecimiento de capacidades es un proceso que implica generar habilidades, destrezas, conocimientos para tener un mejor desenvolvimiento o actuación para ejercer sus derechos como la inclusión económica.

En el periodo de 2012 a 2013 se realizaron tres encuentros, un taller, un diplomado en Desarrollo Económico Local y una pasantía para conocer las experiencias de innovación productiva en la cuenca del valle de Lurín.

Los encuentros se constituyeron como actividades de intercambio de experiencias y de conocimientos donde se reflexionaba y analizaba las propuestas para impulsar el desarrollo económico en Lima Norte; así como revisar las posibilidades de articulación de los procesos de planificación de Lima Metropolitana y Lima Norte. Un tema que se desarrolló en estos espacios fue la aplicación de la tecnología para mejorar los procesos de gestión y de producción.

El tema del taller era identificar y consensuar acerca de los enfoques e instrumentos para el desarrollo económico territorial de Lima Metropolitana alineado al Plan Regional de

Desarrollo Concertado (2012-2025); y compartir experiencias e inquietudes sobre las oportunidades desarrollo económico local existente en las áreas interdistritales.

El Consorcio de Organización es Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Copeme) miembro de la Mesa Técnica, es coordinador en el Perú del Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe (ConectaDEL) iniciativa del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), entidad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

ConcetaDEL tiene el objetivo de apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de gestión integrada, de carácter público-privado, en procesos de desarrollo económico local sostenible en los países seleccionados por el Programa. Información extraída del portal institucional [www.conectadel.org](http://www.conectadel.org)

Entre sus componentes figuran la construcción de alianzas y promoción, generación de capacidades, formación de operadores y decisores políticos. En este sentido, se realizaron diversas acciones donde participaron los miembros del Grupo Impulsor de Lima Norte, en calidad de becarios. A continuación, se detalla la naturaleza de las actividades:

- El I diplomado de Desarrollo Económico Territorial en convenio con la Universidad Nacional de Ingeniería<sup>29</sup>, estaba orientado a desarrollar capacidades en los profesionales y equipos técnicos de las gerencias de Desarrollo Económico o Desarrollo Empresarial de las municipalidades distritales de Lima Metropolitana para que puedan impulsar dinámicas territoriales sostenibles e inclusivas. Esto les permitirá orientar la toma de decisiones apoyado en el Desarrollo Económico territorial. Información presentada en el plan de estudios del diplomado.

Al final de proceso pedagógico, debían presentar una iniciativa de desarrollo local y que formó parte de un concurso de proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo. Uno de los ganadores fue la iniciativa sobre la promoción y

---

<sup>29</sup> PERÚ CONECTADEL, COPEME y UNI. 2015. Sistematización de la experiencia del Diplomado en Desarrollo Económico Territorial. Consulta 15.01.16. <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/12/SISTEMATIZACION-DEL-DIPLOMADO-UNI.pdf>

fortalecimiento del Consejo de Desarrollo Económico Local de Lima Norte. Se realizó entre octubre de 2013 a enero de 2014.

- Mención en Desarrollo Económico Local de la Maestría en Gerencia Social. Las asignaturas incorporaron la presentación de estudios de caso dirigidos por profesionales visitantes, especialistas en gerencia pública, gestión de proyectos rurales y de descentralización. Incluyó también una pasantía a la comunidad de Cancasica en la provincia de Huarochirí que sirvió para conocer las experiencias exitosas de cosecha de agua y de producción orgánica del aguaymanto y de la alfalfa. Los participantes reconocieron las buenas prácticas de gestión en desarrollo territorial en el Valle de Lurín.

Las actividades de intercambio de aprendizaje han sido de utilidad para que los actores logren asumir y comprender el enfoque integral de desarrollo económico, esto se visualiza en las prácticas de gestión empresarial que tienen algunas gerencias de Desarrollo Económico de Lima Metropolitana como es en el caso de la Municipalidad de Independencia, Carabaylo y Puente Piedra.

El representante de Acemype de Puente Piedra José Coronado, impulsó con la gerencia de Desarrollo Económico la constitución del Consejo de Desarrollo Económico en Puente Piedra. Un espacio que se generó para coordinar con los empresarios, profesionales y funcionarios locales en pro de acciones estratégicas para generar mayor competitividad y productividad empresarial.

El especialista Martín Delgado Espinoza de la subgerencia de Desarrollo Empresarial de la Municipalidad Distrital de Independencia ha implementado varios proyectos empresariales con enfoque de desarrollo económico territorial, así como acciones que promueve la vinculación universidad - empresa a través de la responsabilidad social universitaria, donde los estudiantes de los últimos ciclos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos realizaron pasantías en empresas de la localidad.

La mancomunidad de Lima Norte, establece como cuarto eje estratégico el desarrollo económico y considera entre sus principales acciones el parque industrial de Lomas de Carabaylo.

Los cursos para la formación de gestores políticos y agentes de desarrollo permitieron sensibilizar y lograr propuestas compartidas para avanzar en el desarrollo, según se

establece en el acta de reunión de la Mesa Técnica de Desarrollo Económico de Lima Metropolitana, que realiza una evaluación del periodo del 2013, con fecha 12 de febrero de 2014.

A partir del proceso formativo, la Universidad de Ciencias y Humanidades realizó un conversatorio sobre Desarrollo de Lima Norte y el rol de las universidades, orientada a redefinir el rol de la academia en los procesos de desarrollo económico local, desde la integración de la oferta académica, las investigaciones y las acciones de proyección social que contribuyen al desarrollo económico de Lima Norte<sup>30</sup>. Como resultado de la actividad coincidieron en una visión implícita en la universidad relacionada a convertirse en uno de los actores fundamentales para el desarrollo territorial; proyectan un acercamiento a la realidad local, con una producción de conocimientos articulada a las necesidades del territorio y con profesionales competitivos para aportar en los distintos campos de actuación que se necesite.

Desde la mirada de Copeme, las actividades de capacitación permitieron que los diferentes actores del territorio: productores, comerciantes, organizaciones no gubernamentales, universidades, alcaldes, municipios manejen un enfoque de desarrollo territorial; que se evidencia cuando los actores plantean diversas herramientas para promover un trabajo cooperativo sobre el territorio; que se traduce en la manifestación del interés de los actores por participar en el proceso. El fortalecimiento de capacidades, se sustenta en la propuesta de Martha Nussbaum (2010:49)<sup>31</sup> que refiere a la educación soporte para lograr ciudadanos libres que puedan elegir el curso que han de seguir, esto es el ejercicio de la razón práctica.

### **6.2.3 Soporte institucional**

El soporte institucional en la implementación del proyecto está dado por la participación y compromiso de los diferentes actores públicos y privados que integran el Grupo Impulsor de Lima Norte.

Según la revisión documentaria, el Grupo Impulsor de Lima Norte es un espacio que asume el liderazgo para apalancar el proceso, motivando la incorporación de actores

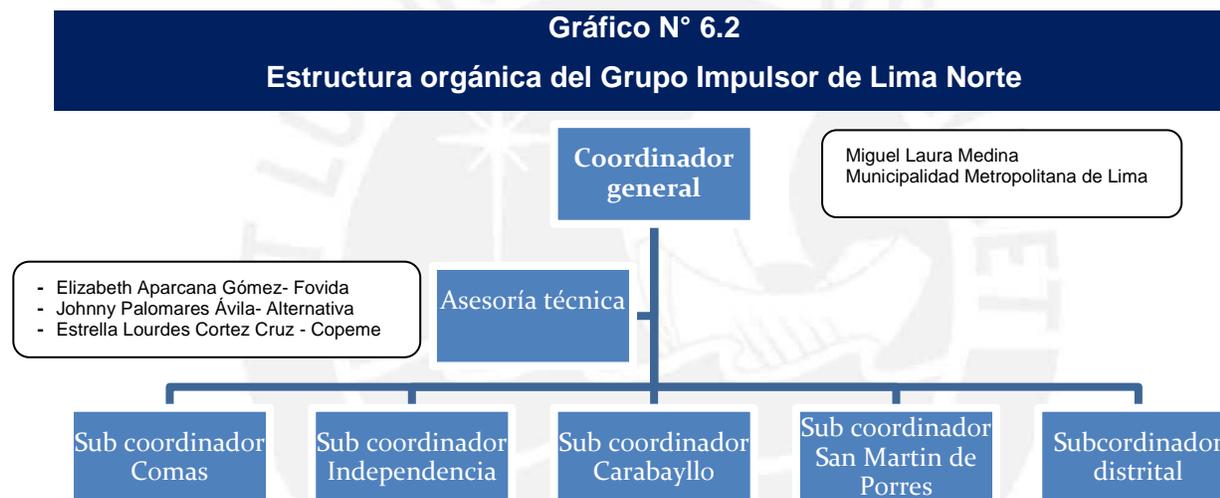
<sup>30</sup> Informe N°026-2015-MML-GDE-SDP/ECR

<sup>31</sup> NUSSBAUM, Martha. 1998. "La ética del desarrollo desde el enfoque de capacidades. Defensa de los valores universales" En GIUSTI, Miguel. (Editor). La filosofía en el siglo XX: Balance y perspectivas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, pp.37-52.

públicos, empresarios y organizaciones sociales y desarrollando estrategias para facilitar su participación.

La conforman instituciones públicas y/o autoridades locales interesadas en promover una estrategia de desarrollo económico territorial, donde se toman acuerdos para articular los esfuerzos y recursos institucionales con el propósito de impulsar y facilitar el proceso de local.

La estructura orgánica del Grupo Impulsor, como se visualiza en el Gráfico N° 6.2, considera una organización jerárquica simple, que incluye una coordinación general., el equipo de asesoría técnica y las cinco áreas de sub coordinación.



**Fuente:** Informe N°00-2013-MML-GDE-SDP/ECR. Elaboración propia. 2015

#### - **Participación institucional para la constitución del codet**

El Grupo Impulsor de Lima Norte se instaló el 22 de enero de 2013, y se han realizado 14 reuniones para definir aspectos como planificación operativa de la organización, el diseño de estructura orgánica del Consejo de Desarrollo Económico Territorial para su constitución, y la evaluación del lanzamiento público del espacio interinstitucional.

Los actores públicos y privados que participaron en este proceso, según las entrevistas realizadas se han ido sumándose a la iniciativa. En julio del 2013 se incorporó la Universidad Católica Sede Sapientai. En unas declaraciones ante un medio de

comunicación local, José Silva Alache miembro de la Cámara Peruana de Comercio de Lima Norte señaló que participan en el Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte porque considera que pueden ser una de las instituciones que consolide las bases del desarrollo económico. Comenta que con la participación de las universidades es posible transferir las innovaciones tecnológicas a los empresarios para mejorar su competitividad en el mercado internacional, así mismo indica que se puede generar capacidades en gestión de la calidad para que los empresarios administren eficientemente sus negocios. (Prensa Lima Norte 2013)

Para el director de Alternativa, Rodolfo Alva, uno de los factores que ha determinado la implementación de la iniciativa es la nueva percepción de los empresarios por potenciar su desarrollo y el proyecto del Parque Industrial generó motivación. “Esta mirada que vuelve a la dinámica industrial y que los empresarios han estado siempre sufriendo y resistiendo a este proceso de tercerización de la economía en el mundo, que amenazaba desaparecer las industrias locales, donde se supone que las multinacionales son las que debe imponerse ante lo local. Pero en nuestra Lima, especialmente en Lima Norte esta resistencia de la industria local, de la micro y pequeña empresa industrial se ha logrado mantener”

En el análisis del coordinador del proyecto sobre la participación de las instituciones en el momento de la implementación del proyecto, señala que las asociaciones de gremios empresariales se incorporaron fácilmente a la iniciativa y participaron en algunos momentos sostenidamente, por cuanto les representaba una oportunidad para impulsar el Parque Industrial.

En tanto, indico qué los gobiernos locales, cuando se les invitó a formar parte de la alianza estratégica para promover el desarrollo económico local fue complicado inicialmente la aceptación de la propuesta por parte de los gerentes, porque tenían una visión sesgada de lo que implicada el desarrollo económico, puesto que era asociado a la autorización de licencias de funcionamientos a las empresas y la fiscalización de comercios informales.

Las instituciones públicas del gobierno nacional como los ministerios de los sectores de Producción, Comercio Exterior y Turismo, y Agricultura y Riego, se incorporaron y participación de manera óptima, al ser los temas que se desarrollaba en el proyecto, aspectos vinculados a sus funciones y quehaceres.

La participación de las universidades del área interdistrital de Lima Norte, se estableció de manera oportuna porque estaban interesados en vincularse con las gerencias de Desarrollo Económico de los gobiernos locales y con las asociaciones empresariales para brindar asistencia técnica e impulsar proyectos sobre innovación tecnológica.

Las organizaciones no gubernamentales estuvieron presentes desde la instalación de la Mesa Técnica que se realizó en el 2012 y fueron parte constitutiva en el diseño, implementación y la gestión del proyecto.

La visión colectiva, como un detonante del proceso, es un elemento que moviliza e interpela la participación de los diversos actores del territorio otorgando un enfoque multiactor.

- **Compromisos para la constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte**

La firma del acta de intención interinstitucional fue un pacto entre los actores económicos de Lima Norte que, como se resalta en el documento, reafirma el compromiso de todas las instituciones para promover y gestionar acciones conjuntas que impulsen el desarrollo económico y la mejora de calidad de vida de los habitantes de los distritos del área interdistrital, propósito alineado al Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2012-20125.

El acta contiene 13 puntos que establece como eje principal unir esfuerzos institucionales e intersectoriales para impulsar el proceso de desarrollo económico integral y sostenible con la participación efectiva de los empresarios de las micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme), productores agrícolas, emprendedores, universidades públicas y privadas, organismos no gubernamentales, instituciones públicas.

Los demás apartados están relacionados a proponer la elaboración de la Agenda de Desarrollo de Lima Norte que incluya la asociatividad empresarial para competir en mercados locales, nacionales y globales, equidad de género, la gestión financiera para la obtención de fondos, la creación de los parques industriales, y la generación de empleo de decente. Asimismo se plantea la estructura organizacional del Codet. Suscribieron el acta de compromiso 22 organizaciones.

Paralelamente a esta suma de voluntades, se gestionó ante la Municipalidad Metropolitana de Lima el reconocimiento institucional de esta instancia de participación interdistrital mediante una ordenanza municipal, para tal efecto se elaboró una propuesta de resolución de gerencia de Desarrollo Empresarial que sustenta el enfoque de desarrollo territorial como un factor determinante que promueve transformaciones sociales a partir del esfuerzo colectivo ciudadano, asentado en un Estado de derecho y en una gestión pública que permite la participación del ciudadana en los espacios de deliberación y decisión de asuntos locales.

Según Edison Cachay Rivera, el proyecto pudo potenciar el desarrollo económico de las Limas, porque era parte de los lineamientos del Reglamento de Organización y Funciones de la subgerencia de Desarrollo Productivo, pero hubo reparos de parte de los funcionarios de la gerencia de Desarrollo Empresarial para constituir el Consejo de Desarrollo Económico Territorial y de otro lado, las subgerencias tampoco respaldaron la iniciativa.

Cahay señala que uno de los compromisos del Ministerio de la Producción fue la iniciativa de organizar actividades de capacitación dirigidas a los empresarios de las Mipymes sobre los procedimientos de compras al Estado.

En el caso de los funcionarios del gobierno local vinculados a las gerencias de desarrollo económico, su nivel de compromiso era bueno, pero su permanencia en el puesto dependía de las decisiones del alcalde por ser un cargo de confianza de libre designación. Así algunos fueron transferidos a otras áreas, por lo que tuvieron que empezar a capacitarlos para que estén alineados al enfoque de desarrollo económico.

En tanto, desde las universidades como la Universidad Ciencia y Humanidades, Universidad Católica Sede Sapientiae, Universidad Nacional de Ingeniería y la Pontificia Universidad Católica del Perú plantearlos las incubadoras empresariales para beneficiar al sector empresarial.

La institucionalidad genera un espacio para la gobernanza territorial, que deviene de la descentralización del poder político y el empoderamiento de otros actores sociales.

#### **6.2.4 Mecanismos de articulación institucional.**

La articulación institucional, desde la investigación, está vinculada a la construcción colectiva de una visión de desarrollo, y de acciones colectivas que han permitido que se constituya el Consejo de Desarrollo Económico Territorial.

Para tal efecto, la Mesa Técnica de Desarrollo Económico de Lima Metropolitana y la Municipalidad Metropolitana de Lima organizaron diversas acciones para que el modelo de desarrollo se instalara entre los actores vinculados al Grupo Impulsor de Lima Norte.

En esa temporada, el equipo técnico y el gobierno metropolitano sostuvieron 14 reuniones sustentadas en actas a fin de planificar, gestionar y evaluar las acciones para gestar la plataforma multisectorial e interinstitucional.

Es importante precisar, la contribución de Copeme a este proceso. La institución es miembro de la Mesa Técnica y en calidad de coordinadora en el Perú del Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe (ConectaDEL) organizó acciones educativas en las que fueron incorporados como participantes, los actores locales de Lima Norte tras un proceso de selección. En la medida que estas acciones permiten generar una mejor competencia en la promoción del desarrollo económico territorial.

##### **- Actividades de capacitación**

Las acciones de capacitación tienen el propósito de generar competencias en los actores del territorio para su mejor desenvolvimiento en sus quehaceres y prácticas en gestión territorial considerando las oportunidades de desarrollo que ofrece el territorio para la generación de empleo decente. Las actividades que se realizaron fueron las siguientes.

##### **Desarrollo Económico Local en la Maestría en Gerencia Social.**

El curso de Enfoques de Desarrollo Económico Local, parte de la Mención en Desarrollo Económico Local de la Maestría de Gerencia Social de la PUCP estuvo a cargo del experto internacional Francisco Alburquerque donde participaron funcionarios de la gerencia de Desarrollo Empresarial de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Para el desarrollo de la asignatura participaron especialistas invitados para analizar sobre políticas locales de empleo, políticas de apoyo a las mypes, financiación de las

estrategias de desarrollo económico local en el Perú acerca del caso Procompite, desarrollo territorial rural, con el caso de redes empresariales, la experiencia de desarrollo económico local en Villa el Salvador, entre otros temas. Las clases presenciales se iniciaron el 18 de marzo de 2013 en las instalaciones de la universidad. Información recopilada del boletín institucional de Copeme N°1 y N° 2 edición del mes marzo y abril de 2013.

En tanto, en la asignatura de Sistemas Productivos Locales dirigido por Víctor Palacios se expuso sobre políticas de fomento de la articulación económico – cultural para el desarrollo económico local, encadenamientos Productivos y superación de la pobreza mediante cadenas de valor. El especialista, Carlos Calderón explicó acerca de redes y cadenas de valor territoriales y conglomerados, clústeres y sistemas productivos locales. También se realizó una exposición sobre el desarrollo económico inclusivo desde las municipalidades rurales, caso Remurpe a cargo de Rodolfo Alva. Información recopilada del boletín institucional de Copeme N°7 de la edición del mes de setiembre de 2013.

Luego, en la asignatura de Descentralización y Gobernanza que se realizó del 4 al 7 de diciembre, estuvo a cargo del experto en desarrollo territorial y responsable del Observatorio del Programa ConectaDEL, Sergio Pérez Rozzi, los temas que abordó fueron: (i) Descentralización, centralismo y democracia, sus relaciones con el desarrollo Territorial, (ii) Proceso de desarrollo económico local y gobernanza: la formación de capital social y relacional en el territorio; y (iii) la innovación en la gestión local. Según la información publicada en el boletín institucional de Copeme N°10 de la edición del mes de enero de 2014.

Como parte del convenio entre Copeme- Programa de ConectaDEL con la PUCP, se realizó la conferencia El enfoque del desarrollo económico territorial en las políticas públicas y los sistemas productivos locales a cargo del especialista Carlos Calderón Azócar. La actividad fue programada para el 23 de agosto de 2013, según se informa en el boletín institucional de Copeme N° 6 edición del mes de agosto de 2013 y en el informe de Implementación de la Mención en Desarrollo Económico Local y fortalecimiento del enfoque de Desarrollo Territorial en la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú 2011- 2014 (2015:34)

### **Taller de enfoques e instrumentos para el desarrollo económico territorial de Lima Metropolitana.**

La actividad estaba orientada a identificar y consensuar acerca de los enfoques e instrumentos para el desarrollo económico territorial de Lima Metropolitana. Participaron gerentes de desarrollo económico de todos los distritos de Lima Metropolitana; en el caso de Lima Norte asistieron seis representantes procedentes de las municipalidades de Ancón, Comas, Carabaylo, Puente Piedra y San Martín de Porres.

Los resultados del taller para Lima Norte establecen que los desafíos que inspira el desarrollo económico local están relacionados a organizar una zonificación adecuada para las unidades productivas, la atención al comercio informal, liderazgo del gobierno local, creación de redes empresariales, participación de los actores locales en búsqueda de la mejorar calidad de vida. En cuanto a las acciones que se pueden impulsar en el ámbito interdistrital están referidos a promover la formalización de conglomerados, clústeres, parques o zonas industriales y las alianzas que garanticen la sostenibilidad de las cadenas productivas, la formación de corredores económicos, promoción de turismo local, el impulso a la agroindustria. En relación a los instrumentos de desarrollo económico local que es necesario impulsar desde las gerencias o subgerencia figuran los planes de ordenamiento territorial, de competitividad, de desarrollo de las personas, de desarrollo económico local y un diagnóstico de zonificación económica, entre otros. El taller se realizó el 13 de junio de 2013<sup>32</sup>.

Según información de la revista institucional virtual N°04 del mes de junio de 2013, el director de Alternativa, Rodolfo Alva en la conclusión del taller enfatizó como prioridades, la innovación tecnológica y social, la asociación público privada para fomentar la inversión, la identificación y fortalecimiento de las vocaciones productivas territoriales, la defensa de la agricultura y las áreas verdes, entre otras. Asimismo, resaltó que el desarrollo económico territorial es un proceso de construcción social que trabaja con las personas, instituciones y se sustenta en las potencialidades territoriales.

---

<sup>32</sup> Informe N°012-2013-MML-GDE-SDG/ECR.

### **Diplomado Desarrollo Económico Territorial**

El Diplomado de Desarrollo Económico Territorial tuvo como objetivo la formación de profesionales que laboren en el sector público y/o privado, investigación, elaboración de proyectos para promover el Desarrollo Económico Local. Fue impulsado por el Programa ConectaDEL en alianza con la Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería. Los participantes como actividad final del diplomado tuvieron que elaborar un proyecto o iniciativa de desarrollo económico local. Información difundida por el boletín institucional de Copeme N°5 edición de julio de 2013.

### **Taller de enfoques e instrumentos para el desarrollo económico territorial de Lima Norte**

La actividad participaron como expositores Julio Gamero, gerente general de Copeme; Edison Cachay Rivera, representante de la gerencia de Desarrollo Empresarial de la Municipalidad Metropolitana de Lima, un representante de las Mypes y Rodolfo Alva, director de Alternativa. Se realizó el 3 de octubre de 2013 en los ambientes del Auditorio de la Universidad Autónoma Municipal de Los Olivos. La metodología implicó formar mesas de trabajo sobre comercio, servicios y producción para dialogar experiencias, inquietudes y proponer estrategias y acciones que se pueden impulsar para el Desarrollo Económico de Lima Norte. En la plenaria se compartieron las conclusiones más resaltantes<sup>33</sup>.

### **Taller sobre incidencia en políticas públicas**

El taller tenía por objetivo proponer y motivar a funcionarios del Ministerio de Producción para que se involucren en el diseño de políticas públicas favorables al desarrollo económico territorial. Fue dirigido por el especialista Sergio Pérez Rozzi y los temas expuestos fueron (i) enfoque del desarrollo económico territorial para la construcción de territorios de innovación y (ii) cuatro olas del enfoque del desarrollo territorial y el modelo de las cuatro hélices de las regiones innovadoras. La actividad se

---

<sup>33</sup> CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. 2013. *Boletín institucional*. Lima, número 8.

realizó el 6 de diciembre de 2013 y está registrado en el boletín institucional de Copeme N°10 del mes de enero de 2014.

- **Acciones de sensibilización**

Relacionado a despertar el interés de los actores sociales entorno a las potencialidades del área interdistrital y generar una mayor autoestima para que se reconozcan como protagonistas del desarrollo económico de su localidad. Estas actividades son:

**Experiencia de desarrollo económico rural.** Para conocer in situ las iniciativas de desarrollo en la cuenca del Valle de Lurín, se realizó una visita a los distritos de Andrés de Tupicocha y de San Damián ubicado en la provincia de Huarochiri a dos horas y media de la ciudad de Lima y a más de 2,500 m.s.n.m. La actividad formó parte del curso de Enfoques de Desarrollo Económico de la Mención de Desarrollo Económico Local de la Maestría en Gerencia Social de PUCP, en convenio con Copeme desde el programa ConectaDEL, y con la guía del Centro Global para el Desarrollo y la Democracia (CGDD). Se realizó el 26 de mayo de 2013.

El alcalde de San Andrés de Tupicocha, Teodoro Rojas Melo comentó que durante la temporada de lluvias almacenan el agua en las amunas y reservorios, y utilizan el riego por goteo y otras técnicas de cultivo para el aguaymanto y la arveja. El uso eficiente del recurso hídrico y del abono orgánico permite sea comercialice en mejores condiciones; obteniendo como resultado incrementos en los ingresos y el bienestar de las familias de la zona<sup>34</sup>.

**Reuniones con la Mancomunidad de Lima Norte** se realizaron el 16 de agosto y 17 de octubre de 2013.

Las actividades de sensibilización están orientadas a generar que los actores incorporen y asuman el proceso desarrollo económico como una oportunidad para mejorar la productividad y competitividad en el territorio, con la apuesta de generar

---

<sup>34</sup> CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. 2013. *Boletín institucional*, número 4.

empleo de calidad y así contribuir a reducir la pobreza y elevar las mejores condiciones de vida.

- **Reuniones semestrales para el fortalecimiento del Grupo Impulsor.**

De acuerdo a la revisión de los informes elaborados por la subgerencia de Desarrollo Productivo y la publicación del boletín institucional del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa- Copeme se han realizado cuatro reuniones para definir la conformación del Grupo Impulsor con un plan de trabajo y en nueve oportunidades más para gestionar alianzas estratégicas en el proceso de instalación del Codet de Lima Norte. En el periodo de 2013 se realizó en el primer semestre seis reuniones, en tanto en el segundo semestre siete reuniones.



## Cuadro N°6.2

### Grupo Impulsor: Reuniones de trabajo. 2012-2013

N°	Fecha	Agenda	Fuente verificación
1	19.12.12	<b>Reunión para conformación del Grupo Impulsor.</b> Primera reunión de trabajo para analizar y evaluar la creación del Grupo Impulsor del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte.	- Informe N° 001 - 2013-MML-GDE-SDP/ECR - Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP/ECR
2	22.01.13	<b>Reunión para conformación del Grupo Impulsor.</b> <u>Instalación del Grupo Impulsor</u> para promover y fortalecer la institucionalidad y vinculación de los diversos actores del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte.	- Informe N° 001 - 2013-MML-GDE-SDP/ECR - Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP/ECR
3	03.04.13	<b>Reunión para conformación del Grupo Impulsor.</b> Presentación del Plan de Trabajo	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP/ECR
4	16.05.13	<b>Reunión para conformación del Grupo Impulsor.</b> Determinar la efectividad del Plan de Trabajo y coordinar el lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP/ECR
5	17.07.13	<b>1° Reunión de trabajo.</b> Se realizan los primeros acuerdos público – privado en relación a las apuestas de desarrollo, recoge las iniciativas específicas y aspectos para las sinergias institucionales.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR
6	<b>24.07.13</b>	<b>2° Reunión de trabajo.</b> Para coordinar la instalación y el lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte, y sobre la necesidad de elaborar un plan estratégico de Lima Norte. Se amplió la convocatoria a las universidades del territorio.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR - Informe N°011-2014-MML-GDE-SDP/ECR - Informe N°00-2014- MML-GDE-SDP-ECR
7	<b>21.08.13</b>	<b>3° reunión de trabajo.</b> Se amplía la convocatoria a gremios empresariales. Presentación de iniciativa que permitirá la articulación de los actores económicos para mejorar la competitividad empresarial. Se realiza un análisis situacional del territorio y de las potencialidades de Lima Norte.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR - Informe N°011-2014-MML-GDE-SDP/ECR

8	<b>04.09.13</b>	<b>4° reunión de trabajo.</b> Presentación de los lineamientos estratégicos del Codet, alcances sobre proyectos para el sector industrial y la inversión que hace la Universidad Peruana Cayetano Heredia en ciencia y tecnología	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR
9	<b>11.09.13</b>	<b>5° reunión de trabajo.</b> Coordinaciones para la instalación del Codet de Lima Norte. Presentación de la labor que realiza el Observatorio Socio Económico Laboral y del Observatorio de Desarrollo Territorial. Se expuso la propuesta del acta de intención interinstitucional.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR
10	<b>18.10.13</b>	<b>6° reunión de trabajo.</b> Revisión del acta de intención para conformar el Consejo de Desarrollo Económico en Lima Norte. Durante la sesión se recogió los aportes de los participantes.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR - Copeme: Boletín de octubre
11	<b>05.11.13</b>	<b>7° reunión de trabajo.</b> Aprobación y suscripción del acta de intención interinstitucional del Codet Lima Norte. El acta reafirma la intención de constituir e implementar el Codet de Lima Norte.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR - Copeme: Boletín de noviembre - Acta de intención con la rúbrica de las organizaciones participantes
12	<b>20.11.13</b>	<b>8° reunión de trabajo.</b> Últimas coordinaciones para el lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR
13	<b>25.11.13</b>	<b>9° reunión de trabajo.</b> Revisión y ajuste del programa del lanzamiento.	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR
14	<b>18.12.13</b>	Evaluación del lanzamiento de Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte. Plan Operativo Anual del CODET LIMA NORTE. Reglamento de funcionamiento del CODET LIMA NORTE	- Informe N°003-2015-MML-GDE-SDP-ECR

**Fuente:** Informes de la subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima y Boletín institucional del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa- Copeme

La envergadura de la implementación del proceso DET demandó que la Municipalidad Metropolitana de Lima considerará como la formación de Mesa Técnica y el Grupo Impulsor de Lima Norte. Estas formas organizativas que contribuirían al éxito del proyecto, están establecidas en el Manual de Oslo 2005: 63 como una innovación de organización. Por cuanto, implica una nueva manera de establecer las relaciones de colaboración del gobierno metropolitano con otras organizaciones.

Para el director de Alternativa, Rodolfo Alva la forma organizativa del proyecto, que comprendió la Mesa Técnica, como espacio de reflexión y la articulación, y el Grupo Impulsor de Lima Norte como movilizador de esfuerzos para constituir el Codet, no ha facilitado los procesos de dirección y gestión. “En el Grupo Impulsor inicialmente debiéramos estar los representantes por cada sector; pero estaban casi todos los gremios, casi todas las municipalidades, estaban las universidades. No era muy operativo, este espacio tiene que ser ágil, y después se establece la estructura orgánica”

Según el Manual de Oslo (2005: 40) El aprendizaje organizativo depende de prácticas y rutinas, de patrones de interacción dentro y fuera de la empresa y de la habilidad de movilizar conocimiento tácito y promover dichas interacciones. Se puede fomentar este aprendizaje a través de un diseño cuidadoso de prácticas, rutinas y relaciones o a través de una organización más flexible y fluida donde se anime a los individuos a desarrollar nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.

### **6.3 Mecanismos de gestión que permiten la eficacia y eficiencia del proyecto.**

En esta sección se analizará los resultados de los mecanismos de gestión del proyecto considerando dos aspectos (i) el soporte organizacional y (ii) la coordinación institucional, a fin de evaluar y determinar cómo ha sido la gestión utilizando las dimensiones de eficacia y eficiencia del proyecto.

Según la publicación Gestión de Programas Sociales en América Latina “la eficacia es definida como el grado en que se alcanzan las metas de producción de un proyecto en un período de tiempo independientemente de sus costos; en tanto la eficiencia es como la relación que existe entre los productos (bienes y servicios) y los costos de los recursos (insumos y actividades) de un proyecto en relación a un estándar. Los conceptos de eficacia y eficiencia están solo asociados a productos” (1998:18).

### 6.3.1 Soporte organizacional

#### - Nivel de comunicación lograda

La comunicación entre la organización ejecutora del proyecto y los actores reunidos en la Mesa Técnica de Desarrollo Económico Local de Lima Metropolitana y el Grupo Impulsor de Lima Norte se ha desarrollado de forma fluida, eso se demuestra en el registro de número de reuniones realizadas en la Mesa Técnica, que fue en el año de 2012 dos reuniones, en el 2013 once reuniones y en el 2014 se realizó una reunión de evaluación. En total 14. En cada encuentro se realizaba un acta que da cuenta de los acuerdos y compromisos establecidos por este grupo que integra los organismos no gubernamentales participantes.

Para lograr reuniones efectivas, se enviaba con antelación a todos los actores, los documentos que se discutirían en la reunión para que previamente lo analicen y planteen propuestas de valor.

De acuerdo a Edison Cachay la comunicación entre el gobierno metropolitano y los miembros de la Mesa Técnica fue efectiva, porque consensuaron en un plan de trabajo para instalar el Consejo de Desarrollo Territorial, las responsabilidades eran compartidas y estaban distribuidas, así la Municipalidad de Lima estaba encargado de definir el programa de las actividades educativas y la metodología de cada sesión estaba a cargo de las organizaciones no gubernamentales.

En tanto, la comunicación entre el gobierno metropolitano y los actores que son parte del Grupo Impulsor de Lima Norte fue eficaz porque permitió generar en espacio de cooperación basado en la confianza; la información se difundió a través de correos electrónicos de los participantes y de los oficios que enviaba la subgerencia de Desarrollo Productivo.

De la relación entre el gobierno metropolitano, la Mesa Técnica y el Grupo Impulsor de Lima Norte el proceso de gestión de información se establecía de la siguiente forma, en la Mesa Técnica se encargaba de elaborar y difundir el plan de trabajo, el Grupo Impulsor promovió el fortalecimiento del contrato social, amalgamando los intereses personales y colectivos. El aporte en la construcción de la propuesta fue importante, como la que ejercían los empresarios para comunicar sus necesidades y propuestas.

El gobierno metropolitano tenía un rol de intermediador entre las dos instancias organizativas.

Entre la Mesa Técnica y el Grupo Impulsor la comunicación se desarrolló por aspectos puntuales como en la formulación del plan de trabajo. Faltó el mayor involucramiento de los gobiernos locales, y una apropiada gestión financiera para la obtención de recurso. Las organizaciones no gubernamentales que integraban la Mesa Técnica participaban de forma voluntaria.

- **Acciones realizadas para gestionar el proyecto**

**Gestión de actores involucrados o interesados**, se estableció actividades para conocer los intereses, expectativas y demandas, como fue la realización de tres encuentros con gerentes, subgerentes y actores de desarrollo económico de Lima Norte. La pertinencia de estas acciones era articular esfuerzos para mejorar la competitividad territorial, aprovechando las vocaciones productivas empresariales, las sinergias institucionales y las potenciales económicas a través de políticas que promuevan el desarrollo económico territorial, según refiere el Oficio N°468-2012/MML/GDE, documento de invitación del encuentro que se realizó en el distrito de los Olivos.

**Gestión de la estructura organizacional**, desde el ámbito organizativo del proyecto, está compuesto por la Mesa Técnica de Desarrollo Económico de Lima, que actúa como un espacio de carácter consultivo y de asesoría para direccionar y evaluar el proceso. En tanto, el Grupo Impulsor tiene la funcionalidad de movilizar el capital humano y generar el capital social basado en la cooperación, colaboración y confianza. La autoridad formal estaba centrada en el subgerente de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

**Gestión de la información para la incidencia**, se realizaron acciones para comunicar la estrategia y las metas establecidas por el proyecto, se establecieron reuniones con las gerencias y subgerencias de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con la Mancomunidad de Lima Norte y con la Cámara de Comercio de Lima Norte.

La Mesa Técnica y el equipo conectaDEL se reunieron con Carmela Vildoso Chirinos, gerente de Desarrollo Empresarial y Miguel Ángel Laura Medina, subgerente de Desarrollo Productivo el 9 de julio de 2013. En la cita, se identificaron desafíos y demandas sobre desarrollo económico local, así como la necesidad de una intervención multisectorial que permita la construcción social y no solo el crecimiento económico, a fin de reorientar la endogenización de la economía local a lo global. Para tal efecto, se propuso formular un documento que identifique los lineamientos y muestre un plan de acción de corto plazo, que recoja los insumos de la dimensión económica del Plan Regional de Desarrollo Concertado, el estudio del plan de promoción del empleo, entre otros. La información ha sido recopilada del boletín institucional de Copeme N°5 edición del mes de julio de 2013.

Asimismo, se realizaron dos reuniones entre la Mesa Técnica de Desarrollo Económico Territorial con la subgerencia de la Pequeña Empresa y Micro (hoy subgerencia de Trabajo y Promoción de Empleo) el 18 de julio y el 6 de agosto de 2013, con el acuerdo de trabajar una agenda común que permita unir los esfuerzos de la Mesa Técnica de Desarrollo Económico, la Subgerencia de Desarrollo Productivo y la Subgerencia de la Pequeña y Microempresa a fin de lograr un mayor impacto para el trabajo en desarrollo económico local e involucrar a los distintos actores económicos, particularmente los gremios empresariales. Información reportada por el boletín institucional de Copeme edición N°5 y 6 del mes de julio y de agosto de 2013.

De otro lado, se presentó la propuesta del proyecto de resolución gerencial de la creación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de las Limas (Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro) con énfasis en el área interdistrital de Lima Norte, según reporta el informe N°011-2014-MML-GDE-SDP/ECR que alude al informe 015-A y 016-2013-MML-GDE-SDP/ECR de fecha 17 de setiembre y 25 de setiembre de 2013 respectivamente. El documento fue dirigido al subgerente de Desarrollo Productivo, para que luego de su conformidad sea remitido a la gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

En el informe se señala que se elaborará una Agenda de Desarrollo Económico de las áreas interdistritales que incorpore los siguientes lineamientos (i) dinamizar la economía, potenciando los recursos locales y las capacidades de los pobladores, a fin

que la oferta productiva se articule a mercados competitivos. (ii) promover la actividad empresarial con rentabilidad que permita crear empresas sostenibles y empleos de calidad, (iii) generar un empleo productivo y (iv) promover la innovación tecnológica para mejorar la productividad y competitividad.

La propuesta de la Agenda también incorpora estrategias para su implementación como (i) el involucramiento de las municipalidades mediante programas de financiamiento (ii) el desarrollo de capacidades para la empleabilidad y el emprendimiento, (iii) la asociatividad y asistencia técnica para mejorar la productividad y competitividad de las empresas, y (iv) el acceso a la información para las micro y pequeñas empresas sobre la oferta y demanda del territorio.

En el documento preliminar de la resolución sustenta que el desarrollo territorial es la capacidad existente de una sociedad para gestionar con efectividad las estrategias para la erradicación o superación de la pobreza, constituyendo el factor clave para posibilitar el desarrollo territorial de las áreas interdistritales de las limas, la articulación entre la Municipalidad Metropolitana de Lima, las municipalidades distritales, los actores económicos, la sociedad civil, y las organizaciones no gubernamentales en torno a objetivos de bienestar sostenibles.

La gestión de la información para el logro de la incidencia es parte de la gestión estratégica para comunicar los resultados y sobre todo para articular sinergias con los programas y proyectos. En este caso como la subgerencia de la Pequeña y Microempresa de la Municipalidad Metropolitana de Lima, hoy subgerencia de Trabajo y Promoción del Empleo, ejecuta siete programas como son: Lima emprende, Lima productiva, Lima competitiva, Lima asociativa, Lima innova, Lima por trabajo decente y la escuela metropolitana de formación de emprendedores; se debió realizar un seguimiento al acuerdo de una agenda común establecido a fin de generar el impacto y la sostenibilidad de la iniciativa.

### **Gestión de Potencial Humano basada en competencias**

Capitalizando el potencial humano para aportar en la ventaja competitiva de la organización. En el aspecto de formación y desarrollo, el equipo responsable del proyecto fue invitado el 18 de marzo de 2013 por el Consorcio de organizaciones

privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa- Copeme para participar en las clases presenciales de la mención en Desarrollo Económico de la Maestría en Gerencia Social que se imparte en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la asignatura “Enfoques de Desarrollo Económico Local” que estuvo a cargo del experto internacional Francisco Albuquerque.

Asimismo, también el equipo fue seleccionado como becario para cursar el diplomado en Desarrollo Económico Territorial, que se realizó en convenio entre la Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional en las instalaciones de la Universidad Nacional de Ingeniería con Copeme, del 18 de octubre de 2013 al 25 de enero de 2014.

### **Gestión para ampliación de recursos**

El informe N°006-2013-MML-GDE-SDP/ECR dirigido al subgerente de Desarrollo Productivo sustenta la ampliación presupuestal para realizar las dos primeras fases del proyecto de Promoción y formación de los procesos de desarrollo económico territorial en Lima Metropolitana. La primera fase está relacionada a la conformación del Grupo Impulsor y a la convocatoria de actores territoriales. Implica las siguientes actividades: (i) encuentros de gerentes y actores de desarrollo económico local, (ii) conformación del grupo impulsor, (iii) sistema georeferencial de los sectores productivos, (iv) la instalación del soporte técnico y (vi) evaluación de las condiciones de las áreas potenciales y la identificación de los actores estratégicos, representantes de empresarios y de organizaciones sociales. El presupuesto solicitado para esta fase es de S/. 858, 285 nuevos soles.

La segunda fase está vinculada a la instalación y el lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial, la realización de acuerdos público-privados sobre apuestas de desarrollo, un plan inicial de trabajo, considerando iniciativas y la institucionalidad. Implica las siguientes actividades: (i) presentación de documento y convocatoria a instancias de público- privado, (ii) instalación y lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de las limas. El presupuesto solicitado para la segunda fase es de S/. 43,200 nuevos soles. El documento fue presentado el 26 de marzo de 2013.

- **Recursos asignados para la gestión**

Los recursos asignados para la gestión del proyecto comprenden los recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos y recursos tecnológicos. Los recursos humanos definidos para esta etapa se mantienen en todo el ciclo del proyecto. Los recursos financieros, básicamente son del presupuesto ordinario de la Municipalidad Metropolitana de Lima para acciones establecidas en el Plan Operativo Institucional 2013. Los recursos físicos y recursos tecnológicos eran gestionados por los organismos no gubernamentales en calidad de préstamo para las acciones educativas.

- **Instrumentos de gestión**

Los instrumentos de gestión del gobierno metropolitano sirvieron para orientar la propuesta del proyecto, ya que estos documentos normativos respaldan la iniciativa. Al ser la Municipalidad de Lima la entidad rectora de desarrollo económico en los 42 distritos que la integran. A continuación se detalla: Plan Regional de Desarrollo Concertado (2012-2025), Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima (2011- 2014) que se encuentran en el proceso administrativo en la jerarquía de planificación. En la organización, el Reglamento de Organización y Funciones de la subgerencia de Desarrollo Productivo, el Cuadro de Asignación del Personal, el Manual de Organización y Funciones de la gerencia de Desarrollo Económico, el, el Mapa de procesos de la gerencia de Desarrollo Económico.

- **Registros documentarios.**

Los registros generados por el proyecto son: informes de actividades elaborado por el coordinador del proyecto, actas de reunión de la Mesa Técnica de Desarrollo Económico Local de Lima Metropolitana, el Plan de Trabajo del Grupo Impulsor de Lima Norte, oficio circular de invitación para actividades y el acta de intención institucional que reafirma el compromiso de consolidar sinergias para impulsar el desarrollo y promover el Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte.

La gestión del proyecto relacionada a la marca territorial. Para el director de Alternativa, Rodolfo Alva señala que Lima Norte como marca general está posicionada, tenemos que identificar tres o cuatro productos asociadas a una cadena como la de prendas de vestir, metal mecánica, zapatería, puesto que son consideradas prioritarias para Lima Norte.

“Nos falta discutir, cómo articular las cadenas alrededor de Lima Norte, aparece el sector turismo que podría articular todo otorgando una oferta valor”

En la gestión del proyecto hay que tomar en cuenta la variable política por el ingreso a un año electoral por lo cual, paralelo a este proceso se debe buscar la concertación y planificación del desarrollo económico en Lima Norte.

### **6.3.2 Coordinación institucional en la gestión**

#### **- Participación en reuniones de coordinación institucional**

La gestión institucional se realizó a través del Grupo Impulsor de Lima Norte, porque este espacio congregó a las entidades públicas y privadas que desempeñaban un rol específico en la economía local.

La entrevista realizada al coordinador del proyecto permitió conocer que el sector empresarial participó en las reuniones de coordinación por la oportunidad que le generaba involucrarse en un proyecto como es una zona industrial para fortalecer su empresa, toda vez que le permitía estar en el mismo nivel de negociación con los gobiernos locales y las universidades. El parque industrial fue impulsado por la Asociación de pequeños y medianos industriales- Apymi y la Municipalidad Metropolitana de Lima, desde el mes de noviembre de 2011. En esa fecha, el subgerente de Desarrollo Productivo, Dionisio Juan Ramírez Braúl se reunió con el empresario José Luis Silva Alache quién solicitaba la disposición de un terreno para el desarrollo industrial. Luego asume la subgerencia Miguel Ángel Laura Medina y decide que el pedido lo debía revisar Pro Lima. Al dilatarse el proceso, los empresarios acudieron nuevamente a la subgerencia; en ese entonces la jefatura de Desarrollo Productivo encargó al especialista Edison Cachay realizar un seguimiento del caso. A partir de ello se planteó reuniones de gestión para difundir el impacto de una zona industrial a la economía metropolitana.

Un aspecto importante a tener en cuenta sobre la participación de los empresarios es conocer sus quehaceres y dinámicas de trabajo; puesto el exceso de reuniones terminan agotando el entusiasmo.

De los ocho gobiernos locales que integran Lima Norte, seis han sido más constantes en la participación. En tanto, los representantes de las instituciones públicas en algunas ocasiones no asistían a las reuniones porque no les llegaba el oficio de invitación, necesario para solicitar el permiso correspondiente. Las organizaciones no gubernamentales debían participar porque estaban entre sus responsabilidades. Las universidades se fueron incorporan progresivamente primero la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad Católica Sedes Sapientiae, la Universidad de Ciencias y Humanidades posteriormente la Universidad Nacional de Ingeniería y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Para Héctor Castro, pass coordinador de ConectaDEL en Perú, sobre este aspecto refiere que es importante generar pequeñas victorias para estimular la participación y la cohesión de la organización.

#### - **Compromisos para respaldar el Consejo de Desarrollo Económico Territorial**

Los actores que participaron en los espacios del Grupo Impulsor o la Mesa Técnica tienen una participación diferenciada en la gestión del proyecto. Se resalta la baja participación de las asociaciones empresariales, puesto que muchas reuniones terminan desgastando la participación y permite que se genere una desmotivación; más aún cuando no hay resultados concretos, estaba en camino la propuesta de adjudicar un terreno en el distrito de Carabayllo para que se construya el Parque Industrial.

El compromiso de las organizaciones no gubernamentales es alto, porque conciben el proyecto dentro de los objetivos que su organización impulsa, y por que representa un hito para gestar otros proyectos que den continuidad al proceso.

### **6.4 Participación y percepción de los actores.**

#### **6.4.1 Participación de actores en las etapas del proyecto.**

##### - **Participación en la etapa del diseño**

El diseño del proyecto fue realizado por el especialista de la subgerencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Él señaló que no tenía claridad de cómo vincular el proyecto a los grupos de interés y cómo diseñar el acercamiento

con los actores público y privados, y que no conocía cómo se podía implementar un proceso de desarrollo económico territorial en las limas. Identificar estos aspectos, le permitió buscar ofertas académicas para desarrollar capacidades. Es así que cursó una especialización en gerencia de desarrollo económico local y regional en la Universidad Esan que le otorgó mayor manejo, conocimientos y mayor alternativas estratégicas para formular el proyecto.

- **Participación en la etapa de implementación**

En la etapa de implementación, según Edison Cachay los gremios empresariales tuvieron una participación muy buena por cuanto contribuyeron a sensibilizar el enfoque de desarrollo entre la ciudadanía. En una publicación de la revista de la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales- Apymi se evidencia su postura de respaldo al proceso.

Los gobiernos locales fue buena su participación porque propusieron proyectos sobre desarrollo económico territorial, en el caso del distrito de Comas presentó tres como el corredor económico que une la zona de Collique, el distrito del Rímac y de San Juan de Lurigancho; la construcción de un centro comercial subterráneo para el comercio ambulatorio de la zona de Chacra Cerro. El distrito de Independencia presentó el proyecto inmobiliario para las personas que habitan en zonas de invasión, el distrito de Ancón el proyecto turístico y el proyecto de zona industrial, de igual modo Santa Rosa también se proyectó con zonas industriales.

Desde las instituciones públicas su participación estaba relacionada a la asistencia en aspectos técnicos como actividades de capacitación y de buenas prácticas sobre gestión de desarrollo económico, los gobiernos locales que aprovecharon este aspecto fueron Independencia, los Olivos y Carabayllo. Las organizaciones no gubernamentales facilitaron también la implementación al difundir información para sensibilizar sobre el proyecto a través del informativo Alternativa descentralista editada por el Centro de Investigación Social y Educación Popular.

Las universidades estaban interesadas a vincularse con proyectos de inversión de innovación tecnológica. Walter Huisa Arias de la Universidad de Ciencias y

Humanidades tenía tres proyectos de inversión pública presentados al Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCYT)

- **Participación en la etapa de gestión**

Los empresarios participaron en la gestión para incentivar proyectos que generen una cadena productiva orientada a ampliar su mercado. Los gobiernos locales por la coyuntura política, el referendúm y el término de la gestión de Susana Villarán estuvieron escépticos en la continuidad del espacio de cooperación interinstitucional. Las instituciones públicas respaldaron la gestión del proyecto, porque estaban interesados en impulsar el desarrollo económico para insertarlos en sus áreas de acción como en el de desarrollo productivo y de asociatividad. El ministerio de Comercio Exterior y Turismo- Mincetur creyó en el proyecto pero se desgastó por el número de reuniones. Las organizaciones no gubernamentales participaron en la gestión porque era parte de su proyecto institucional, aunque no tenían financiamiento de cooperación internacional. Las universidades participaron porque querían desarrollar proyectos con los microempresarios industriales.

- **Participación en la etapa de evaluación**

Los empresarios participaron en la evaluación preliminar (ex ante) para conocer sus demandas e intereses. Los gobiernos locales participaron de forma regular, solo estuvieron cinco municipalidades. Las organizaciones gubernamentales como parte de la Mesa Técnica realizaban una evaluación permanente del proceso, en tanto las universidades han participado en las comisiones que después se generaron para dar institucionalidad al Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte, eso fue determinante para animar la presentación de proyectos de incubadoras empresariales de parte de la Universidad de Ciencias y Humanidades y desde la Universidad Católica Sedes Sapientiae con los proyectos del Observatorio Socio Económico Laboral

Al finalizar el proyecto faltó iniciativa de parte de los actores para impulsar una actividad de evaluación de todo el proceso.

Una evaluación preliminar del coordinador del proyecto es que los empresarios no estaban convencidos de cómo las universidades le podían apoyar, desconocían las utilidades e implicancia de las incubadoras tecnológicas.

#### 6.4.2 Percepción de los actores

##### - **Importancia de los procesos de desarrollo económico.**

El 39% de los actores consultados asocia la importancia de los procesos de desarrollo económico a la mejora de la competitividad empresarial. Lima Norte tiene cerca a 47 mil micros y pequeñas empresas, entonces la atención estaría en generar mayores oportunidades de crecimiento porque coadyuvan a la creación de empleo y que otros sectores se dinamicen. El 17% considera que atrae financiamiento para proyectos productivos empresariales, el 11% coincide en que contribuye a generar empleo, mientras que un porcentaje similar (11%) refiere que el desarrollo económico permite mejorar las condiciones para la asociatividad.

El 22% de los encuestados prefirió la opción otros; para sistematizar su opinión se considera dos categorías de respuesta (i) Vinculado al fortalecimiento del proceso de concertación y articulación para impulsar la competitividad territorial y el desarrollo en Lima Norte y (ii) Implica la dinamización de la economía como una alternativa para disminuir la pobreza en el país y generar el desarrollo integral. Las respuestas de los actores elevan la importancia y amplían el enfoque de desarrollo económico territorial que orienta al proyecto, como discurso de acción.

##### - **Relevancia de la constitución del Codet para el desarrollo económico**

El 56% resalta que la constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte genera un espacio que congrega a varias organizaciones públicas y privadas que comparten una misma visión y el 44% concuerda que permite incidir en políticas de desarrollo económico que favorezcan el desarrollo territorial

##### - **Importancia del proyecto en la generación de empleo**

El 89% considera que el proyecto aporta en la generación de empleo justo y el 11 % manifiesta lo contrario. En cuanto, al aporte a la generación de empleo el 94% indica que la contribución del proyecto es impulsar el desarrollo endógeno; por cuanto, reconoce las potencialidades y vocaciones productivas del territorio; en tanto el 6% considera que el proyecto aporta en plantear condiciones laborales justas para los empleados.

El desarrollo endógeno es un postulado de Boisier (2004:27) que supone aplicar la teoría de sistemas en un territorio con una elevada sinergia (negentropía cognitiva) que apuesta por la capacidad de aprendizaje y la innovación para adaptarse a los nuevos cambios. Los subsistemas generadores de complejidad son el subsistema axiológico, subliminal, decisional, organizacional, procedimental y de acumulación.

Uno de los aspectos que se refiere a la endogeneidad del territorio es reconocer las vocaciones productivas. Lazarte (2015:7) establece que la recuperación y el desarrollo de las regiones deben apoyarse en los recursos existentes en su territorio principalmente. Concuerta que el enfoque el desarrollo económico territorial tiene como prioridad el desarrollo del territorio y sus capacidades competitivas, y como objetivo, el aumento del empleo y el mejoramiento del nivel de vida de la población de su territorio.

Es importante anotar que el empleo decente es una denominación que propone la Organización Internacional de Trabajo para que los gobiernos tengan una primordial atención en generar empleos justos para las personas de cualquier condición.

#### **6.4.3 Actitudes de los actores sobre procesos de desarrollo económico territorial.**

##### **- Compromiso de los actores**

La valoración acerca de los compromisos de los actores está relacionada en un 50% de brindar sostenibilidad al Consejo de Desarrollo Económico Territorial como una oportunidad para generar condiciones que permitan el desarrollo local, el 33.33% en formular proyectos sobre competitividad de los sectores empresariales de Lima Norte, el 5.56% considera la participación en reuniones de planificación para el fortalecimiento institucional del Consejo de Desarrollo Económico Territorial, también un 5.56% refiere que está vinculado a la asesoría técnica a los empresarios en formalización y gestión de procesos y un porcentaje similar señala que el compromiso de los actores es la voluntad política de las instituciones participantes.

##### **- Actitudes hacia el fortalecimiento de desarrollo económico territorial**

Los múltiples actores, con diferentes intereses, discursos y expectativas, comprenden el enfoque de Desarrollo Económico Territorial y la importancia de un espacio para trabajar colaborativamente, con posibilidades de incidir en políticas públicas con un

enfoque de desarrollo integral. El 78% de actores consultados tienen una actitud colaborativa hacia el fortalecimiento de espacios que contribuyan al desarrollo económico territorial en Lima Norte mientras que el 22% revela que existe una indiferencia.

En el análisis según tipo de actor, se muestra que los gobiernos locales tienen la percepción de que los actores actúan con indiferencia para comprometerse con el desarrollo económico local, la explicación puede estar referida a comprender la expectativa y motivaciones de los actores, tanto personales como comunitarios. Con el mismo parecer están los gremios empresariales y las universidades. Este dato se puede analizar, considerando la teoría de la proyección psicológica, como una forma de defensa que el sujeto atribuye a otras personas sus virtudes o defectos. Entonces, se desprende que los gremios empresariales, según las encuestas realizadas, consideraban que los gobiernos locales solo los convocaban para ejercer medidas coercitivas en aspectos de formalización empresarial. Lo que se traduce en una baja credibilidad de la imagen municipal entre los empresarios.

Sobre el resultado de la percepción que tiene la academia, se puede considerar que su participación ha sido fluctuante. La revisión documentaria dio como resultado que las universidades participaron activamente hasta el primer semestre del 2013, después fue descendiendo de 6 a 2 universidades.

- **Aporte al proceso de desarrollo económico territorial.**

Los actores encuestados consideran en un 28% que las capacidades instaladas en el territorio fortalecen los procesos de desarrollo económico. Se desprende que hay un reconocimiento a la experiencia y a la trayectoria de las organizaciones. El 22% señala que el aporte de los actores es su participación en los diferentes espacios de gestión local y un porcentaje similar 22% considera la apuesta por promover conglomerados, redes empresariales y distritos industriales. Es decir un sistema productivo local que impulse las ventajas competitivas de cada sector empresarial. El 17% señala la capacidad de asociarse para tener mayores oportunidades en el mercado y el 11% en la capacidad de emprendimiento de la población y la generación de fuentes de empleo.

El Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte es un espacio que se legitima con la participación de todos los actores, donde todos cumplen un rol protagónico para definir y construir un desarrollo inclusivo. Para lograr la sostenibilidad de este espacio según la opinión de los actores del territorio es importante la participación conjunta 72%, el 17% considera a los gremios empresariales y el 11% al Estado.

#### **6.4.4 Estrategia enfocada a la cultura asociativa**

##### **- Valoración de las prácticas de asociatividad**

Las entrevistas coinciden que en el proceso de desarrollo económico territorial se impulso la articulación a una escala multisectorial e interinstitucional, las sinergias se establecieron porque se logro transformar los intereses particulares a retos y motivaciones comunes. La práctica de la asociatividad estaba implícita en este discurso de desarrollo, y los actores lo concebían como una forma de relacionarse con los diversos grupos para sumar esfuerzos que permitieran mejores oportunidades de desarrollo. Solo debían definir que modalidad de asociatividad puede ser la más factible en este tipo de proyecto.

#### **6.4.5 Cultura asociativa.**

La asociatividad como una práctica cultural basada en la colaboración, confianza y la reciprocidad entre las organizaciones ancladas en un territorio, desde la investigación se considera de las instancias convocadas cuántos continuaron respaldando el proceso. En el siguiente cuadro N°6.19 se aprecia que 31 actores equivalente al 57% participaron en este espacio de articulación. El resultado refleja que existió una valoración positiva acerca de la cooperación entre las instituciones como un detonante para lograr resultados que beneficien a todos los sectores.

**Cuadro N°6.5**  
**Cultura asociativa**

Categoría de actor	Organizaciones convocadas	Organizaciones participantes
Gremios empresariales	15	07
Gobiernos locales	08	08
Gobierno metropolitano	01	01
Instituciones públicas	08	04
Organizaciones no gubernamentales	06	04
Universidades	16	07
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>31</b>

Fuente: Elaboración propia. 2015

### 6.5 Indicadores de eficacia del proyecto

#### - Actores representativos en el Codet Lima Norte

El Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte reúne a los actores públicos y privados más representativos del área interdistrital de Lima Metropolitana vinculados al campo del conocimiento y la innovación, producción, asistencia técnica en desarrollo y gestión pública del ámbito local y metropolitano. La participación de los actores más influyentes en las decisiones políticas, administrativas de carácter jurisdiccional permitió establecer un contrato social con un enfoque de desarrollo territorial teniendo como eje articulador una visión compartida de desarrollo hacia el bicentenario. Las organizaciones con sus diversos intereses y perspectivas de actuaciones, incorporaron en su discurso la potencialidad de la cogestión en territorio y lo respaldaron para lograr la instalación del Codet Lima Norte.

En el proceso, la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Universidad de Ciencias y Humanidades fueron disminuyendo su participación porque querían comenzar a articular proyectos de transferencia tecnológica con el sector empresarial por medio del Codet. Importante iniciativa para generar su sostenibilidad, pero en esta primera etapa

el objetivo del proyecto era constituir e instalar la plataforma interinstitucional en una presentación pública con todos los ciudadanos de Lima Norte.

- **Acciones cumplidas**

Las acciones programadas se han cumplido en un 70%, el apoyo político fue un factor determinante para respaldar el proceso, entre los logros de la implementación del programa se puede destacar lo siguiente:

**Instalación y lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte.**

Alrededor de 450 micros y pequeños empresarios expresaron a través de sus diferentes representantes su interés en formar parte del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte. En la actividad, se anunció la resolución de creación del parque industrial en Carabayllo que será uno de los ejes del desarrollo económico territorial. También se realizó una exposición de productos y servicios que ofrece el mercado local.<sup>35</sup>

En el informe N°015A y 015-2013 que se menciona en el informe N°011-2014-MML-GDE-SDP/ECR se detalla las instancias de decisión del Codet compuesto por el pleno, la secretaría ejecutiva, la secretaría técnica y las comisiones temáticas, así como las instancias de apoyo integrado por la mesa técnica y el comité consultivo.<sup>36</sup>

**Compromiso de actores territoriales.**

En el informe N°015A y 015-2013 que se menciona en el informe N°011-2014-MML-GDE-SDP/ECR señala que el Consejo de Desarrollo Económico Territorial tiene el respaldo institucional del ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, de las organizaciones no gubernamentales como Alternativa, Copeme, programa ConectaDEL, los gremios empresariales como Apymi, Coepyme, Copyme, Asecotecto, Fenan Pyme, Arte pyme, Cámara de Comercio de Lima Norte, Cámara de

<sup>35</sup> CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. 2014. *Boletín institucional*. Lima, número 1 y en el informe N°019-2013-MML-GDE-SDP/ECR según señala el informe N°011-2014-MML-GDE-SDP/ECR

<sup>36</sup> El informe detalla las actividades de planificación y gestión que contribuyeron a la creación del Codet de Lima Norte y la propuesta de la estructura orgánica, compuesta por un pleno como instancia máxima de dirección, la secretaría ejecutiva encargada de la gestión operativa, la secretaría técnica asumida por la MML transitoriamente, las comisiones temáticas, la mesa técnica integrada por las organizaciones no gubernamentales y el comité consultivo por profesionales de reconocida trayectoria.

Comercio de San Martín de Porres; las instituciones, universidades públicas y privadas como el Instituto Tecnológico de la Producción, Universidad Católica Sede Sapientiae, Universidad César Vallejo, Universidad Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Mayor de San Marcos.

### **Parque Industrial de Lima Norte.**

La gerencia de Desarrollo Empresarial apoyó a la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales de Carabaylo – Apymi en la gestión de la creación del Parque Industrial de Lomas de Carabaylo, propuesta que tiene el respaldo de la Municipalidad distrital de Carabaylo.

El avance en los trámites se respalda en la Resolución de Alcaldía N° 317- MML firmada con fecha 16 de diciembre de 2013 que resuelve constituir la Comisión Mixta del Parque Industrial de Lima Norte como instancia de apoyo y asesoramiento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, encargada de elaborar un estudio para la creación del Parque Industrial de Lima Norte.

El objetivo es crear condiciones favorables para el lanzamiento y desarrollo del proyecto como un parque industrial tecno ecológico, que incluya la definición de una zonificación apropiada y de un modelo económico. Según se refiere en el documento de la memoria de la instalación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial y también se hace alusión en el informe N°015A y 015-2013 que se menciona en el informe N°011-2014-MML-GDE-SDP/ECR.

### Cuadro N° 6.3

#### Acciones realizadas en el proyecto

Acciones planteadas	Acciones realizadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta Metropolitana.</li> <li>- Formación de la Mesa Técnica de Desarrollo Económico Local de Lima Metropolitana.</li> <li>- Constitución del Grupo Impulsor de Lima Norte.</li> <li>- Plan de Competitividad Territorial.</li> <li>- Firma de un acta de intención institucional que reafirma el compromiso de consolidar sinergias para impulsar el desarrollo y promover el Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte.</li> <li>- Instalación y constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte.</li> <li>- Aprobación para la elaboración de la Agenda de Lima Norte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de la Mesa Técnica de Desarrollo Económico Local de Lima Metropolitana.</li> <li>- Constitución del Grupo Impulsor de Lima Norte.</li> <li>- Firma de un acta de intención institucional que reafirma el compromiso de consolidar sinergias para impulsar el desarrollo y promover el Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte.</li> <li>- Instalación y lanzamiento del Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte.</li> </ul>
<b>Total: 100%</b>	<b>Total: 70%</b>

Fuente: Elaboración propia.2015

## **7. Conclusiones y propuesta.**

### **7.1 Acerca de las características del diseño del proyecto.**

- En referencia al enfoque de desarrollo económico territorial que conduce la experiencia en Lima Norte, permitió generar una apuesta innovadora en el campo social al reconocer y capitalizar las fuerzas organizativas en el territorio; para construir participativamente una visión colectiva de desarrollo.
- El enfoque de Desarrollo Económico Territorial otorga sostenibilidad social, legitimidad institucional, gobernabilidad y gobernanza, y es perfectamente aplicable en otras configuraciones territoriales del país y de la región, considerando las particularidades de cada territorio.
- El gobierno metropolitano que condujo el proceso demostró su liderazgo político, sustentado en su rectoría de promotor de desarrollo económico en los 43 distritos que conforma Lima Metropolitana, asignado por mandato constitucional; al establecer coherentemente un vínculo entre las necesidades y demandas de los actores económicos con las potencialidades subyacentes a la configuración interdistrital. En el ámbito de la gestión pública, se definió un trabajo sostenido con los gobiernos locales de Lima Norte y con los sectores de producción, comercio, turismo y agricultura del gobierno nacional.

### **7.2 Sobre las características de la implementación del proyecto.**

- El proceso de endogeneización de la economía tiene su matriz en las relaciones de lo social con su entorno, sus recursos, cultura e historia; aprovechando este activo intangible se debe propiciar acciones colectivas para institucionalizar las sinergias entre la cooperación pública y privada, que deben ser visibilizadas en políticas, programas y proyectos orientadas al bien común, la equidad social y el desarrollo inclusivo.

### **7.3 Referente a los mecanismos de gestión del proyecto.**

- El acompañamiento de las organizaciones no gubernamentales para la generación de consensos, diálogo y asesoría técnica fue estratégico para establecer el

direccionamiento del proceso. Toda vez, que se contó con el respaldo de un grupo de organizaciones con experiencia en gestión participativa y comprometidas con el desarrollo del territorio.

- La voluntad política fue una variable importante para la instalación y constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte, esta etapa establece su articulación a Lima, porque fue parte de la gestión del gobierno metropolitano.

#### **7.4 Acerca de la participación y percepción de los actores.**

- El desarrollo económico territorial en Lima Norte permite fortalecer la capacidad económica local, mejorar el clima de inversión, incrementar la productividad y la competitividad de los negocios locales, el sector empresarial y las condiciones de empleo decente. Los retos y desafíos de este enfoque son oportunidades para seguir transformando estos proceso de innovación hacia un desarrollo sostenible.
- La identidad cultural constituye un referente para la economía innovadora. La apropiación de una identidad colectiva permite establecer una estrategia diferenciadora en el territorio.

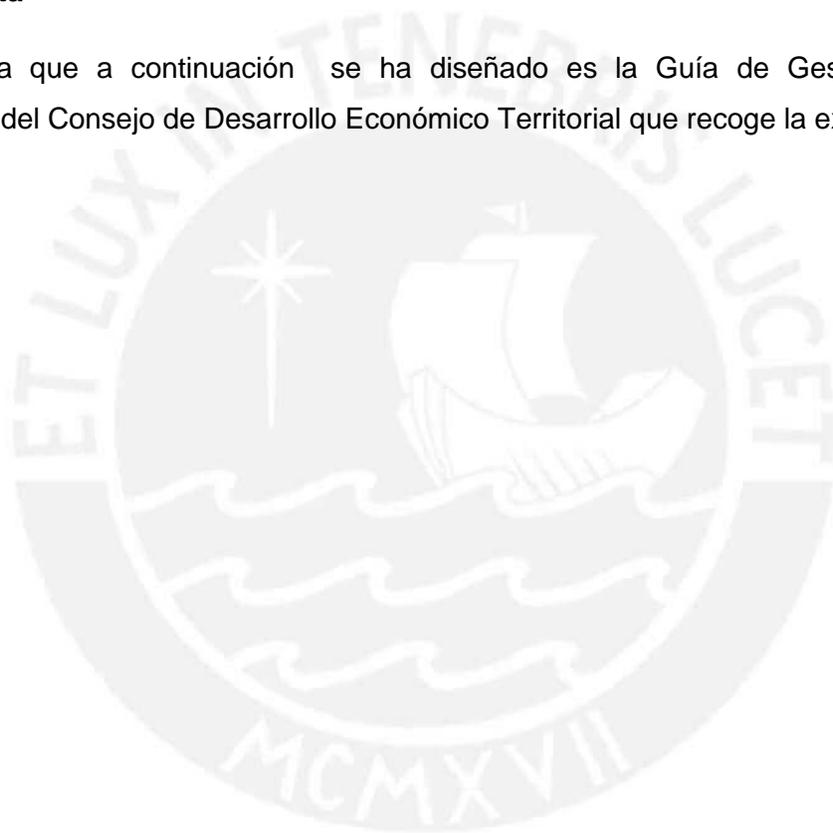
#### **7.5 Sobre los indicadores de eficacia del proyecto.**

- En Lima Norte, se está dando una experiencia innovadora de cogestión territorial con un proceso endógeno que favorece un desarrollo inclusivo y sostenible. El esquema económico se sustenta a partir de las capacidades de los ciudadanos y ciudadanas agentes de su propio desarrollo, donde el sentido de filiación permita afianzar los esfuerzos y sinergias de las diversas organizaciones como gremios empresariales, gobiernos locales, universidades, instituciones públicas, organismos no gubernamentales para dinamizar la economía local.
- Difundir experiencias de desarrollo económico territorial permiten generar nuevos conocimientos para la apropiación social donde es urgente espacios de cogestión gestados desde el Estado; con el propósito de incidir en políticas públicas que establezcan lineamientos para afianzar las potencialidades organizativas y productivas del territorio.

- Impulsar el Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte, no es fácil, ubicar la rentabilidad del proceso por ejemplo. La construcción del espacio se hizo en el camino con el aporte de los actores. En el trayecto algunos se retiraron, a otros les pareció interesante la propuesta de crear y empezar algo nuevo. Había dos características de actores, las que creen en las ideas y las que creen en las evidencias. Es un factor nuclear, pero hay que encontrar el equilibrio.

## 7.2 Propuesta

La propuesta que a continuación se ha diseñado es la Guía de Gestión para la Constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial que recoge la experiencia en Lima Norte.



**Documento de gestión | 2016**

**MAESTRÍA EN  
GERENCIA  
SOCIAL**

**GUÍA DE GESTIÓN PARA INSTALACIÓN  
CONSEJO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
TERRITORIAL**

**ESCUELA DE POSGRADO |**

# Contenido

---

	Pág.
<b>Presentación</b>	3
.....	
<b>Unidad N°1</b>	
<b>Gestión de desarrollo económico territorial</b>	
1.1 Liderazgo político	5
2.2 Políticas de desarrollo	5
2.3 Gestión de procesos	6
.....	
<b>Unidad N°2</b>	
<b>Análisis territorial</b>	
2.1 Identificación de los actores	8
2.2 Análisis de las potencialidades	9
2.3 Análisis de la rentabilidad	10
.....	
<b>Unidad N°3</b>	
<b>Actores estratégicos</b>	
3.1 Análisis de negocio	17
3.2 Identificación de intereses	17
3.3 Análisis de actores	18
.....	
<b>Unidad N°4</b>	
<b>Institucionalización del Codet</b>	
4.1 Instalación	20
4.2 Constitución y formalización	21
4.3 Instrumentos de gestión	21
.....	
<b>Unidad N°5</b>	
<b>Sistema de Monitoreo y Evaluación</b>	22
.....	
<b>Bibliografía</b>	23

# Presentación

---

América Latina y el Caribe han compartido experiencias en desarrollo económico territorial que permiten tener un acercamiento de las buenas prácticas para gestionar sosteniblemente el territorio, que permita empleo decente de calidad y superar la pobreza.

Más allá de reflexionar sobre un discurso de desarrollo es importante compartir metodologías que permitan reorientar los esfuerzos interinstitucionales, organizacionales y comunitarios para generar actuaciones que incidan en la mejora de la productividad y competitividad de los países de la región.

En este sentido, la guía de Gestión para la instalación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial es una herramienta que ofrece una metodología y un modelo para gerenciar y dotar de sostenibilidad las diferentes iniciativas que se empiezan a gestar, y así contribuir a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible al 2031 establecido por las Naciones Unidas.

El documento está dirigido a los gerentes sociales, gerentes de desarrollo económico de los gobiernos locales y regionales, gestores de investigación e innovación, organismos no gubernamentales, empresarios y a la comunidad nacional e internacional que tiene la motivación y la inspiración de establecer redes sinérgicas a partir de las demandas y reconociendo las potencialidades y las vocaciones productivas de cada territorio.

La guía se organiza en cinco unidades, la primera parte se detalla los aspectos que permitirán gerenciar el desarrollo económico territorial y los procesos estratégicos que implica, en la segunda parte se analiza el proceso de análisis territorial, el análisis de los actores estratégicos considerando el análisis del negocio, la identificación de intereses y análisis de actores se presenta en la tercera unidad, en la siguiente unidad se revisa el proceso de institucionalización del Consejo de Desarrollo Económico Territorial y finalmente se establece pautas para el sistema de monitoreo y evaluación para medir la eficacia y eficiencia de la iniciativa, en la búsqueda de la mejora continua, que permita gestionar riesgos para obtener procesos de calidad.

En ese horizonte, la guía de Gestión para la instalación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial tiene como premisa disponer información relevante extraída de la investigación que sistematiza la experiencia de co gestión territorial que se gestó en las localidades que comprenden la zona norte de la capital del Perú. Información que permita servir de soporte para la gestión e implementación de proyectos de desarrollo económico en las zonas urbanas, a fin de promover e impulsar buenas prácticas en la gestión de proyectos para generar nuevos conocimientos, e incidir en políticas públicas con enfoque territorial que aporten al desarrollo integral de la región de América Latina y el Caribe.

# Unidad N°1

## Gestión del desarrollo económico

La gestión de proyectos de desarrollo económico territorial implica considerar diversos escenarios favorables como oportunidades de desarrollo y también identificar las situaciones que podrían poner en riesgo el desenvolvimiento de la intervención a fin de establecer diversas estrategias para manejar las crisis. En este sentido, es importante establecer el modelo integrado de desarrollo económico que permitirá conducir, gerenciar y gestionar eficaz y eficientemente los procesos necesarios para alcanzar la transformación y la cohesión social en el territorio.

La efectividad de los impactos, depende también de las capacidades y competencias directivas en gestión de desarrollo a fin de potenciar los procesos de mejora continua, fortalecer alianzas estratégicas públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.

El modelamiento del proceso desarrollo económico territorial se basa en el (i) Liderazgo de personas por cuanto es importante que exista un animador y motivador institucional con capacidad técnica y política de impulsar el proceso de desarrollo económico, asimismo actores comprometidos socialmente con una visión de desarrollo compartida. (ii) políticas de desarrollo implica la incidencia en políticas de promoción de desarrollo económico en las jurisdicciones distritales y provinciales con una asignación presupuestal pertinente y (iii) la gestión por procesos implica definir una cadena de valor para lograr el impacto y la sostenibilidad del proceso. Ver Gráfico N°01



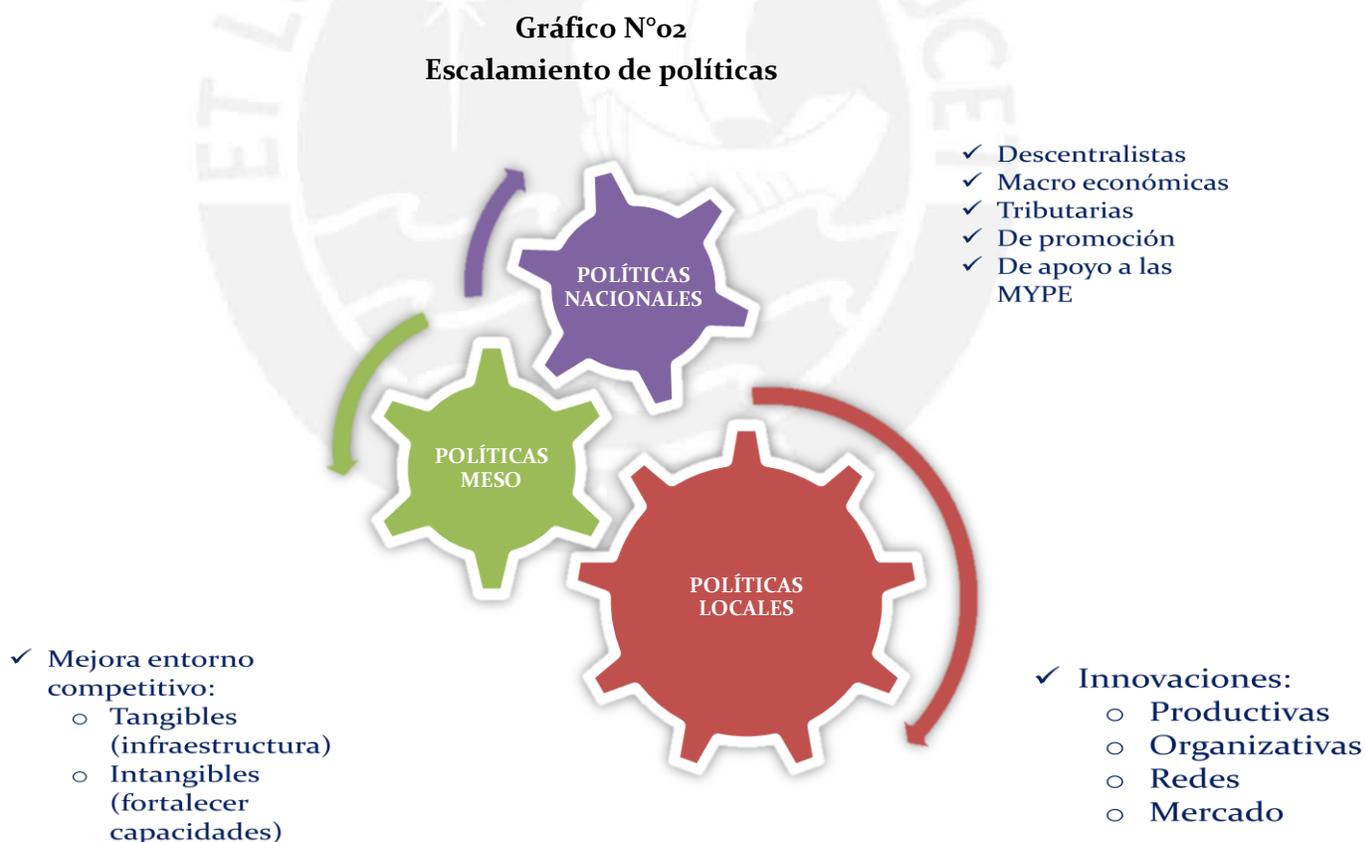
**Fuente:** Elaboración propia. 2015-2016

## 1.1 Liderazgo político.

El proceso de desarrollo económico territorial empieza desde un agente que tiene la capacidad de movilizar y de convocar a los actores económicos del territorio, este legitimado por la ciudadanía, y que sus competencias- reconocidas por ley- estén relacionadas a incentivar y crear condiciones para generar desarrollo económico basado en la productividad y la competitividad del territorio. En la gestión pública, quienes podrían liderar el proceso, según las condiciones descritas, serían el gobierno metropolitano, los gobiernos regionales u otro que tenga las mismas características y condiciones.

## 1.2 Políticas de desarrollo.

Alinear las políticas nacionales, regionales y locales vinculadas a desarrollo económico, o en su defecto incidir en políticas que aseguren la competitividad del país pero con enfoque de desarrollo territorial y doten de institucionalidad a los espacios de concertación interinstitucional con una asignación presupuestal, transferida del Ministerio de Economía y Finanzas a los gobiernos regionales y locales.



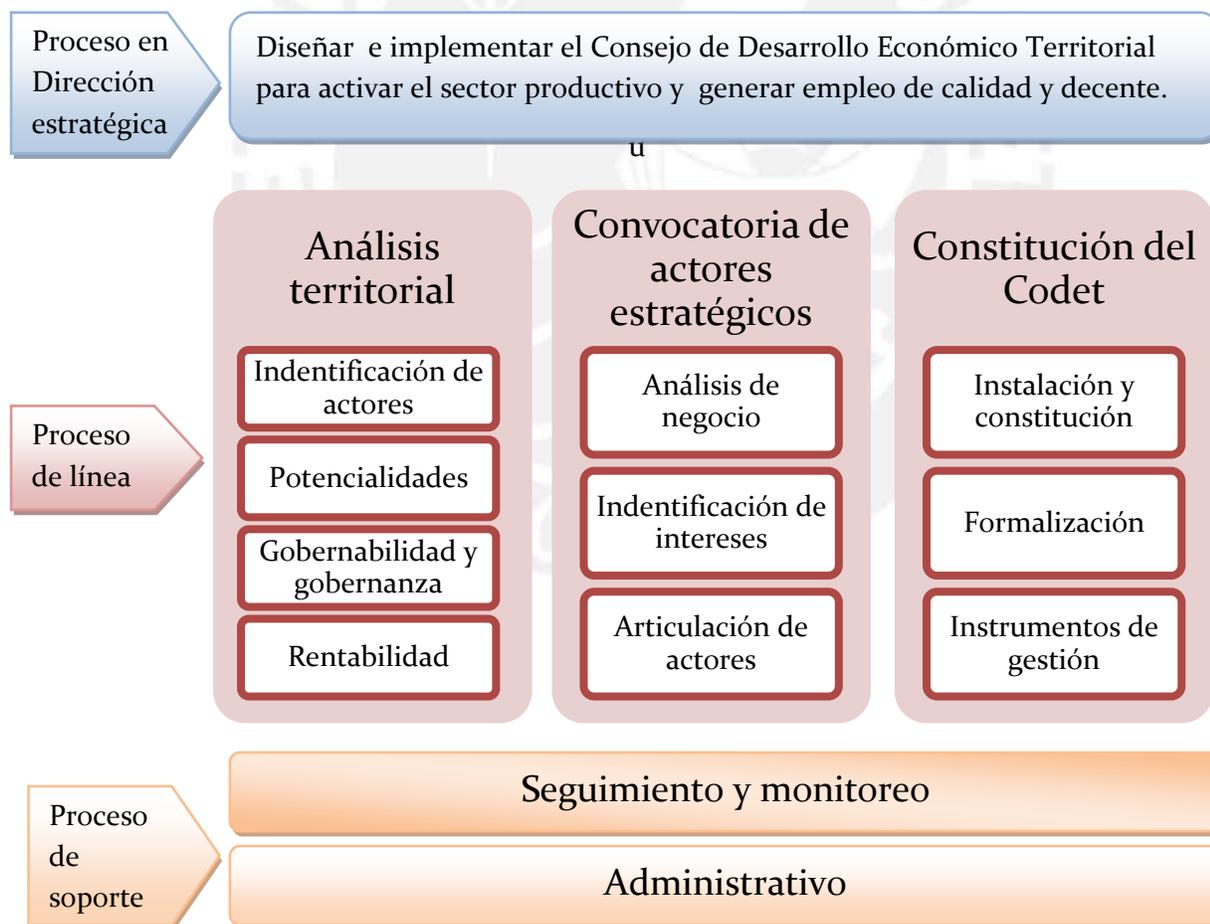
Fuente: Material del curso de Sistemas Productivos Locales. 2014-II<sup>1</sup>

### 1.3 Gestión por procesos para el desarrollo territorial

El análisis de procesos incorpora una ruta secuencial de acciones pertinentes basadas en la experiencia de desarrollo económico en Lima Norte, por tanto es preciso entenderla en toda su amplitud. Podemos identificar tres tipos de procesos: (i) Los proceso de Dirección Estratégica; (ii) los procesos de Línea, los cuales ven el núcleo o “core” de la organización, y (iii) los procesos de Apoyo o Soporte, los cuales brindan y resuelven las necesidades y requerimientos de los procesos de línea.

Los procesos en línea incluyen los siguientes sus procesos, (i) Análisis territorial, (ii) convocatoria a los actores estratégicos, (ii) constitución del Consejo de Desarrollo Territorial- Codet

**Gráfico N°03**  
**Gestión por procesos para la gestión del desarrollo territorial**



**Fuente:** Elaboración propia. 2015-2016

La propuesta no es un modelo definitivo, es dinámico, que en la práctica se puede ir recreando y construyendo considerando las características específicas de cada configuración geopolítica.

El análisis de procesos para el modelo de gestión de desarrollo económico territorial endógeno propone una metodología articulada a los objetivos institucionales y a la estructura organizacional y a las políticas locales, nacionales e internacionales. Los procesos, articulado con el liderazgo y las políticas de desarrollo permitirán generar transformaciones para lograr el cambio sostenible en el territorio.



# Unidad N°2

## Análisis territorial

El análisis territorial, como subproceso implica las siguientes acciones estratégicas, (i) identificación de los actores del territorio, (ii) análisis de las potencialidades, (iii) análisis de la gobernanza territorial y (iv) el análisis de la rentabilidad financiera y social.

**Gráfico N°2.1**  
**Sub proceso análisis territorial**



**Fuente:** Elaboración propia. 2015-2016

### 2.1 La identificación de los actores del territorio

Conocer el capital humano y social que existe en el territorio permite obtener información para diseñar estrategias que permitan establecer redes sinérgicas. Implica las siguientes acciones:

- Mapeo de actores que involucra tener información de las instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, gremios empresariales y centros de educación superior instalados en el territorio, para la obtención de los datos se puede recurrir a

entrevistas con organizaciones no gubernamentales que realizan intervenciones en el territorio, y se puede cruzar información con la que disponen los gobiernos locales. Sería una primera aproximación para el reconocimiento de las organizaciones existentes.

- Caracterización de cada actor, que permita conocer las gerencias municipales afines al campo de desarrollo económico y el programa o proyectos que implementan; también es preciso tener en cuenta la oferta académica de los centros de formación superior para analizar si se vincula con las necesidades del sector empresarial vinculado a la micro, pequeña y mediana empresa.

## 2.2 Análisis de las potencialidades.

- Circuitos económicos que interconectan las localidades para la comercialización y distribución de los bienes y servicios hacia los consumidores finales. Esta información puede ser solicitada a los gobiernos locales o también se puede hacer un recorrido de campo para tener una información más precisa. (Mapa de oportunidades del territorio)
- Identificación de los sectores productivos se debe realizar un estudio de las vocaciones productivas del territorio, identificando los sectores productivos de mayor proyección en el mercado local, regional y nacional. El informe de la sistematización puede ser encargado a un consultor con una probada experiencia en la materia.
- Análisis de los sistemas productivos locales permite tener información sobre cadenas productivas, conglomerados empresariales, redes empresariales que funcionan en el territorio, para obtener los datos debe realizar una encuesta por sector empresarial y un focus group con el propósito de definir el proceso de producción, distribución y comercialización. (Plan por cadena productiva, mapa de potencialidades productivas del territorio). Permitirá identificar una marca territorial.

## 2.3 Análisis de la gobernabilidad y gobernanza territorial

Permite conocer el grado de gobernabilidad y gobernanza que se encuentra en cada tipo de territorio, información que será de utilidad para empezar a reconocer e impulsar los espacios de cogestión que existen en la zona, o de otro lado promover la gestación de redes sinérgicas para el desarrollo.

Este tipo de análisis implica (i) identificar la legitimidad y representatividad pública, (ii) identificar espacios de concertación, (iii) identificar instituciones animadoras de gobernanza.

Las herramientas que se utilizarán para estas actividades son:

- Mapa político de poder, sistema de información que determine los espacios de cogestión territorial que favorecen la gobernanza, así como los programas y/o proyectos del gobierno nacional, regional o distrital que están en diseño, implementación o evaluación.
- Identificación de espacios de cogestión territorial, refiere a responder ¿qué espacios de coordinación interinstitucional existe o existió en el territorio para desarrollar la economía?, ¿cómo fue el proceso para establecer la plataforma interinstitucional?, ¿qué aprendizajes de éxito o de lecciones aprendidas se puede extraer?
- Identificación de programas y/o proyectos del gobierno nacional, regional o local considera obtener información sobre ¿qué programas o proyectos tiene el gobierno nacional, regional o local que aliente el desarrollo económico?, ¿existe planes de desarrollo económico o planes de ordenamiento territorial?, ¿cuáles son los aspectos positivos y negativos en el diseño del plan?, ¿se implementó el plan y hasta dónde?, ¿qué aspectos críticos se consideró en el plan?

#### **2.4 Análisis de la rentabilidad.**

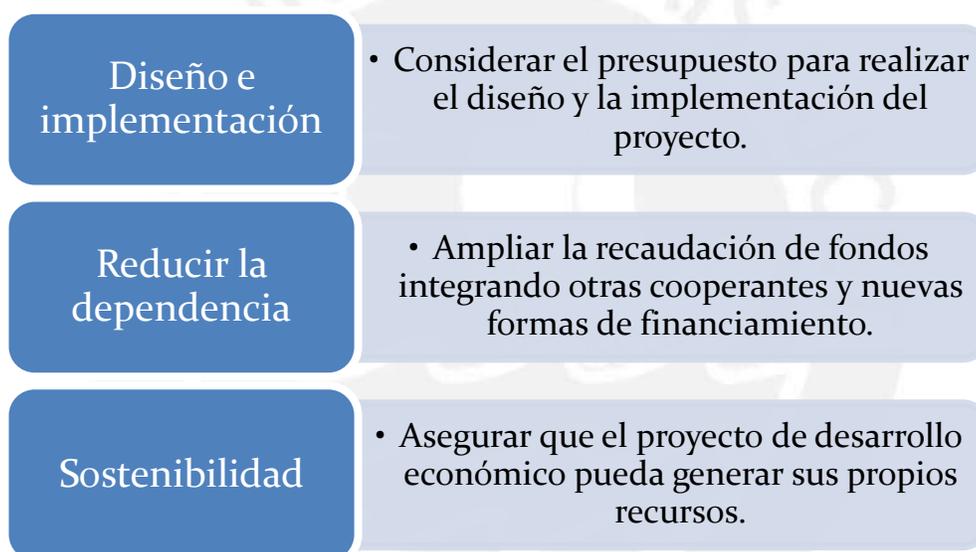
Considera determinar los aspectos prioritarios para que los actores estratégicos maximicen las oportunidades de su participación e involucramiento en el proceso.

- Análisis de la rentabilidad social, considera determinar sobre ¿cuál es cadena de valor y ventaja competitiva se necesita generar para el desarrollo económico del territorio?, ¿qué sistema de gestión de calidad es el más apropiado implementar?, ¿las organizaciones está abiertas a los cambios?

- **Identificación de fuentes para la obtención de financiamiento.** Los proyectos de desarrollo pueden ser financiados por el Estado, las empresas, las agencias de cooperación internacional u otros organismos multilaterales que tengan entre sus prioridades brindar financiamiento sobre temas de desarrollo económico, innovación social y gobernanza territorial.

Para determinar qué estrategias se utilizará para gestionar el acercamiento con los donantes, se debe tener en cuenta primero qué aspectos se necesitan resolver con el financiamiento, considerando lo siguiente.

**Gráfico N°2.2**  
**Estrategias para la obtención de fondos**



**Fuente:** Adaptado del material del curso de Gestión Financiera (2015), elaborado por Gloria Díaz H. Maestría en Gerencia Social- PUCP

Asimismo hay que definir las principales actividades que se debe realizar para obtener el financiamiento, estableciendo tres momentos: (i) En el planeamiento (ii) en la ejecución y (iii) en el control.

**Gráfico N°2.3**  
**Estrategias para la obtención de fondos según ciclo de gerencia.**



**Fuente:** Adaptado del material del curso de Gestión Financiera (2015), elaborado por Gloria Díaz H. Maestría en Gerencia Social- PUCP

De acuerdo al tipo de fuentes de financiamiento podría ser por ingresos autogenerados que se definen por ejemplo a partir de establecer un costo por la inscripción de cursos de especialización relacionados a procesos de gestión empresarial, innovación tecnológica, comercialización con el Estado, u otros de interés de los empresarios de las Mipymes.

También se pueden clasificar en fuentes nacionales, que se generan de los aportes de los miembros como cuotas y donaciones; de los aportes de voluntarios, en efectivo o de una contribución no monetaria de bienes o servicios; del sector público derivados de los recursos ordinarios, recursos determinados o recursos propios; de las donaciones de fuentes nacionales, del sector financiero. Las fuentes internacionales, pueden ser de las entidades bilaterales como las agencias de gobiernos, las entidades multilaterales: organismos de las Naciones Unidas, bancos de desarrollo como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, Banco de Desarrollo de América Latina- Caf; entidades

privadas como organizaciones no gubernamentales internacionales y los fondos contravalor que corresponde a canje de deuda y la monetización de donaciones.<sup>37</sup>

Según la información institucional<sup>38</sup>, el Banco Interamericano de Desarrollo- BID es la principal fuente de financiamiento y pericia multilateral para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe.

Asimismo, se indica que ofrece préstamos, donaciones, asistencia técnica; y realiza investigaciones. El BID tiene 26 países miembros prestatarios, todos ellos en América Latina y el Caribe; y 22 países miembros no prestatarios<sup>39</sup> que pueden brindar apoyo financiero.

El grupo del BID está integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) que se ocupa de apoyar a la pequeña y mediana empresa y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) promueve el crecimiento del sector privado mediante donaciones, préstamos e inversiones, con énfasis en la microempresa.

Según Díaz, Gloria (2015), El BID se enfoca en medir el impacto de los proyectos que financia, con el propósito de incrementar la efectividad en el desarrollo (Diseño orientado a resultados, monitoreo del progreso, determinación del impacto)

Para diseñar la estrategia de obtención de fondos y generación de ingresos, considerando los tipos de fuentes existentes y los criterios para su acceso, se utilizará las herramientas de análisis: (i) Matriz Foda, (ii) Matriz Ansoff, (iii) Pest y (iv) análisis de actores.

---

<sup>37</sup>TAN, Ana y Gloria DÍAZ. 2015. Material de estudio del curso Gestión Financiera de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

<sup>38</sup>BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Información institucional. Consulta: 5 de diciembre de 2015. <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/quienes-somos,5996.html>.

<sup>39</sup> Los países miembros no prestatarios son: Estados Unidos, Canadá, Japón, Israel, República de Corea, República Popular de China y 16 países de Europa: Alemania, Austria, Bélgica, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Holanda, Italia, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza.

**Gráfico N° 2.4**  
**Elaboración de la matriz foda.**



Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en función a la gestión para la obtención de fondos. Ver el Cuadro N° 2.1

**Cuadro N° 2.1**  
**FODA para la obtención de fondos**

<b>Fortalezas</b>	Revisar todas las técnicas, capacidades, imagen, antecedentes, garantías y en general los valores, activos o recursos con los que cuenta la entidad que favorecen la obtención de fondos.
<b>Oportunidades</b>	Posibilidades de obtener fondos que contribuyan a lograr los objetivos. Se detectan con un buen diagnóstico del entorno y de los actores que nos permita el establecimiento de alianzas, la mejora de técnicas y conocimientos para la obtención.
<b>Debilidades</b>	Realizar un juicio crítico y objetivo de la situación económica y concentrar los esfuerzos en el área financiera y de modo particular en el proceso de recaudación de fondos.
<b>Amenazas</b>	Identificar situaciones de riesgo para desarrollar estrategias que permita al proyecto bloquearlos o desarrollar planes de contingencia.

**Fuente:** Adaptado del material del curso de Gestión Financiera (2015), elaborado por Gloria Díaz H. Maestría en Gerencia Social- PUCP

**Estrategias.** El siguiente paso es la construcción de las estrategias usando la matriz foda utilizando las vinculaciones que se pueden generar..

**Cuadro N° 2.1**

**Elaboración de las vinculaciones para definir las estrategias.**

<b>Análisis interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis externo</b>		
<b>Oportunidades</b>	Estrategia FO Definir las estrategias usando las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades.	Estrategia DO Definir las estrategias incorporando mejorar las debilidades para lograr ventaja de las oportunidades.
<b>Amenazas</b>	Estrategia FA Definir las estrategias usando las fortalezas para neutralizar las amenazas	Estrategia DA Definir las estrategias que incluya mejorar las debilidades y evitar las amenazas.

**Fuente:** Adaptado del material del curso de Gestión Financiera (2015), elaborado por Gloria Díaz H. Maestría en Gerencia Social- PUCP. Referencia a D'Alessio, Fernando (2013) El proceso estratégico y la administración estratégica.

**Matriz Ansoff.** La matriz permite identificar las fuentes de financiamiento de acuerdo a las características del producto que se diseña tanto para su intensificación, el desarrollo de nuevas modalidades, el desarrollo de otras fuentes de financiamiento y de una propuesta de diversificación.

**Análisis de actores.** Pasa por las siguientes etapas (i) identificación, (ii) comprensión de motivaciones, (iii) consistencia con la misión, (iv) propuesta.

**Cuadro N° 2.2**  
**Estrategias para lograr la sostenibilidad financiera**

<b>Planificación</b>	<b>Reducir la dependencia de fuentes externas</b>	<b>Optimizar recursos</b>	<b>Posicionarse</b>
<p>Partir de un diagnóstico de necesidades financieras de la organización: CP-MP-LP</p> <p>Definir si se desea mantener el mismo nivel de actividad o expandir la escala de operaciones.</p> <p>Establecer metas mensurables.</p> <p>Asignar responsabilidades por áreas y/o personas y tiempos.</p> <p>Análisis crítico de la estrategia de obtención de fondos empleando diversas herramientas, entre ellas el análisis FODA, análisis de actores, PEST, ANSOFF</p>	<p>Diversificar fuentes de financiamiento.</p> <p>Generar recursos propios para cubrir los costos básicos: Cobro de cuotas, Incremento de cuotas, aportes voluntarios adicionales, incremento de asociados: definir el perfil, diseñar mecanismo de captación, ejecución y seguimiento.</p> <p>Desarrollar fuentes de ingresos independientes, diversificadas y confiables: Realizar actividades generadoras de ingresos, participar en eventos: ferias, desfile de modas, actividades gastronómicas, exposiciones-venta, subastas, colectas públicas, campañas</p>	<p>Comparar los costos de estrategias alternativas</p> <p>Revisar y hacer seguimiento cuidadoso a los costos y presupuestos</p> <p>Buscar acuerdos en adquisiciones</p> <p>Disminuir la pérdida de personal.</p> <p>El perfil del personal a contratar debe estar acorde con las funciones que va a realizar.</p> <p>Régimen flexible de contratación de personal y uso de servicios de terceros (“outsourcing”)</p>	<p>Ofrecer servicios de calidad.</p> <p>Mercadear los servicios y/o productos de la organización: Análisis de mercado de los servicios y/o productos que ofrece la organización, determinar el grupo objetivo o la demanda, promoción de los servicios/productos, venta de los productos de forma convencional y en línea.</p> <p>Adaptarse a entornos cambiantes y a las necesidades de sus clientes.</p>

**Fuente:** Adaptado del material del curso de Gestión Financiera (2015), elaborado por Gloria Díaz H. Maestría en Gerencia Social-PUCP.

# Unidad N°3

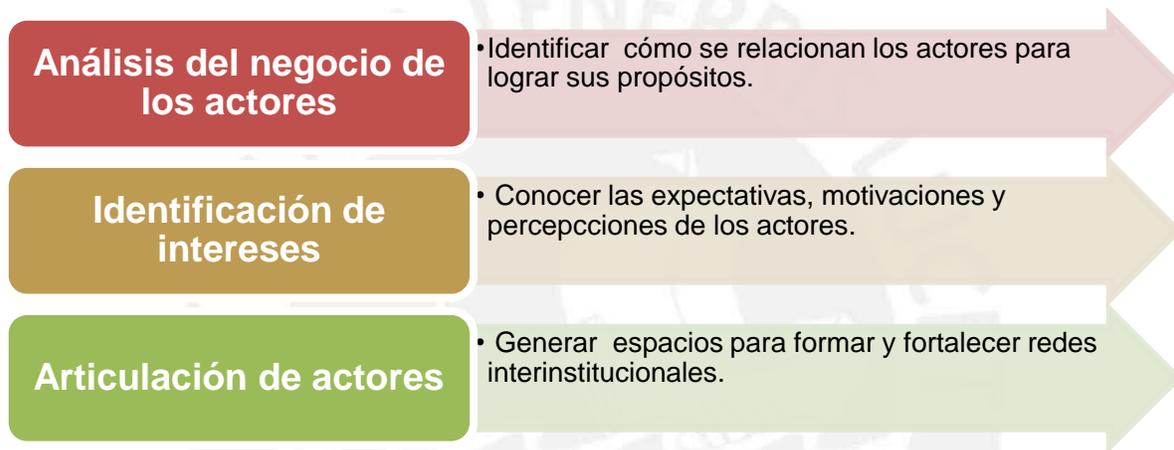
## Actores estratégicos

---

La convocatoria de actores estratégicos debe incorporar el análisis del negocio de los actores, la identificación de los interesados, y la articulación de los actores.

Gráfico N° 3.1

### Sub proceso de convocatoria de actores estratégicos



Fuente: Elaboración propia. 2016

### 3.1 Análisis del negocio de los actores.

Permite caracterizar a los actores según sus prioridades de crecimiento y desarrollo, e identificar cómo se relacionan con otras organizaciones para lograr su propósito.

- Identificar la relación de los actores para el logro de sus propósitos. ¿Cuáles son los intereses de crecimiento y desarrollo de las organizaciones estratégicas?, ¿qué formas organizativas empresariales existen?, ¿qué estarían dispuestos a dar las organizaciones para lograr su crecimiento y desarrollo?

### 3.2 Identificación de intereses.

- Expectativas, motivaciones y percepciones de los actores en torno a la iniciativa de desarrollo económico local. Responde a la pregunta ¿Cuáles son las expectativas, motivaciones y percepciones de los actores sobre instalar un proceso de desarrollo económico en el territorio?, ¿cuáles son las prioridades y demandas que tiene el territorio para lograr el desarrollo?, ¿qué aspectos de transferencia tecnológica para la innovación necesita el sector empresarial?

### 3.3 Articulación de actores.

Identifica los espacios para formar y fortalecer redes interinstitucionales para generar instancias que permitan reconocer y revalorar el capital social en curso. Las formas organizativas para animar la creación de un espacio de cogestión territorial se establece una mesa técnica integrado por organizaciones de la sociedad civil con amplia experiencia en procesos participativos de desarrollo. Las responsabilidades de la mesa técnica es brindar soporte técnico para impulsar el proceso con una metodología establecida que asegure la conformación del consejo de desarrollo económico territorial.

De otro lado, debe instaurarse un espacio movilizador donde participen todos los actores estratégicos vinculados a la iniciativa, este es el grupo impulsor. Las responsabilidades de sus miembros son incidir en impulsar la iniciativa de desarrollo económico en sus organizaciones, teniendo como apuesta una visión compartida que permita construir cohesión social. La mesa técnica como el grupo impulsor tiene una estructura orgánica que permitirá identificar roles y responsabilidades.

#### Modelo de reuniones efectivas

- a. Realizar la convocatoria utilizando una plataforma de multimedios como oficios, correo electrónico o grupo cerrado virtual indicando los temas que serán abordados en la reunión.
- b. Establecer con antelación una calendarización de reuniones del mes.
- c. Motivar puntualidad y el acuerdo de cumplir los tiempos previstos para las opiniones a fin de cumplir con la agenda definida en la reunión.
- d. Encargar a dos personas realizar una relatoría de la reunión que serán compartidos a los asistentes por medios electrónicos.
- e. Elaborar el acta de reunión con los acuerdos y responsabilidades adquiridas. También se incluirá la siguiente fecha de reunión, indicando hora y lugar con su respectiva agenda a tratar.
- f. Considerar que los actores priorizados valoran el tiempo dedicado para las reuniones. Hay que considerar al máximo la mayor productividad de las reuniones.

Es importante evidenciar los resultados de las reuniones sean tangibles y se grafiquen en primeras victorias que permitan comprometer los esfuerzos colaborativos de los agentes económicos.

- Construcción de la visión compartida de desarrollo. Considera las ventajas comparativas existentes en el territorio y de las ventajas competitivas orientadas al mercado.
- Incidencia política. La incidencia política permite generar que los tomadores de decisión conozcan el impacto del desarrollo económico en los territorios e incorporen en la agenda pública como parte de una política pública de excelencia. A continuación se brinda algunas orientaciones para involucrar a los agentes decisores a local, regional y nacional.

#### **¿Cómo incorporar a las autoridades locales?**

- Identificar las comisiones de regidores y los regidores vinculadas al área de desarrollo económico
- Presentar la propuesta de gestión económica territorial a los regidores y recoger sus apreciaciones, invitarlos como aliados estratégicos y generar compromisos de cooperación.
- Conocer la programación de las sesiones de concejo.

#### **¿Cómo incorporar a las autoridades del gobierno metropolitano y el gobierno regional?**

- Identificar las gerencias vinculadas al desarrollo económico.
- Convocarlos para una reunión informativa a fin de presentar la propuesta a los gerentes asociados al sector económico.
- Diseñar una estrategia comunicacional para que las autoridades de los gobiernos regionales o de la comuna metropolitana hagan suyo la iniciativa de gestión.

#### **¿Cómo lograr incidir en políticas públicas a nivel nacional?**

- Identificar las políticas públicas que tiene el gobierno.
- Conocer el proceso de aprobación de una política pública.
- Diseñar una política pública que incorpore el enfoque territorial

# Unidad N°4

## Institucionalización del Codet

La institucionalización del Consejo de Desarrollo Territorial es importante porque legitima e institucionaliza un plataforma de concertación y articulación implica la (i) instalación del Codet, (ii) la constitución, formalización del Codet y (iii) elaboración de instrumentos de gestión.

Gráfico N° 4.1

### Sub proceso de institucionalización del Codet



Fuente: Elaboración propia. 2016

#### 4.1 Instalación del Codet.

Implica elaborar un documento preliminar sobre el quehacer de la organización, las funciones y la estructura orgánica, a fin de organizar un acto de presentación pública, para dar a conocer a la comunidad la formación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial. Para la instalación deberá (i) convocar a todos los actores en una actividad masiva por medio de correos electrónicos, oficios y a través de los medios de comunicación, (ii) identificar lugar y hora que se estratégica para que los actores participen, (iii) establecer los requerimientos logísticos, (iv) establecer un cuadro de asignación de responsabilidades en las etapas de preparación, durante y después de la actividad. (v) realizar una sistematización y evaluación de la actividad.

#### **4.2 Constitución y formalización del Codet,**

Implica elaborar una ordenanza que reconoce la plataforma institucional, en el documento incluirá la pertinencia de su instalación, las funciones y la estructura orgánica y la base legal que sustenta la articulación con las normas vigentes. La ordenanza tiene que haber sido previamente pactada con las autoridades del gobierno local o regional, según sea el caso.

#### **4.3 Elaboración de instrumentos de gestión.**

Considera la elaboración de un plan estratégico institucional, plan de monitoreo y evaluación y un plan de comunicaciones que permita difundir los resultados de la organización. El diseño tiene que ser gestado en un proceso participativo con los actores vinculados al proceso de desarrollo.

El plan estratégico institucional considera (i) direccionamiento estratégico: visión, misión, código de ética, (ii) diagnóstico estratégico: análisis de fuerzas del entorno – PESTE, Matriz de evaluación de factores externos – MEFE, Matriz de evaluación de factores internos – MEFI, (iii) Objetivos, estrategias y tácticas, (iv) cronograma y presupuesto.

El plan de comunicaciones considera (i) mapeo de espacios públicos, líderes, medios de comunicación, (ii) estudio de percepciones, actitudes y prácticas de los actores, (iii) definición de estrategias, realizando la segmentación por públicos, (iv) construcción de metas e indicadores para el seguimiento y evaluación del plan.

## Unidad N°5

# Sistema de Monitoreo y Evaluación

---

El sistema de monitoreo y evaluación para la gestión de procesos de desarrollo económico territorial debe incorporar los siguientes aspectos: Elaboración de un plan de monitoreo y evaluación estableciendo objetivos, estrategias, resultados, la calendarización de actividades, la asignación de responsabilidades y el presupuesto.

La responsabilidad de implementar las acciones de monitoreo y evaluación estarán a cargo de las organizaciones no gubernamentales u otra organización civil que tenga comprobada experiencia en este campo.

El documento de planificación permite que en la fase de la ejecución, la información sea usada de forma sistemática para realizar un seguimiento de los avances del proyecto y permita la reflexión crítica generadora de aprendizaje organizacional para la tomar decisiones acertadas que contribuyan a la mejora continua.

# Bibliografía

---

TAN, Ana y Gloria DÍAZ

2015 Material de estudio del curso de *Gerencia Financiera* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Información institucional. Consulta: 5 de diciembre de 2015.

<http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/quienes-somos,5996.html>.

BOBADILLA, Percy

1998 *Planificación Estratégica para las organizaciones no gubernamentales*. Lima: RAA Ediciones.

D´ALESSIO, Fernando

2013 *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F: Pearson Educación de México, segunda edición.

MINTZBERG, Henry

1997 *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

NORTON, Michael.

1996 “Estrategia de recaudación de fondos”. En RIVERA, Alicia y Guillermo RIVERO (Compiladores.) *Finanzas y desarrollo en las organizaciones no gubernamentales*. Pp. 105-125. Proyecto de Apoyo a las organizaciones no gubernamentales.

VARGAS, Jorge

2014 Material de estudio del curso de *Planificación Estratégica* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú



## 8. Bibliografía

ACEVEDO, Manuel

2015 Material de estudio del curso *Proceso Psicosocial de la Innovación Social* de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local. Medellín: Universidad Eafit/Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ACUERDO NACIONAL

*Acuerdo Nacional*. Consulta: 5 de diciembre de 2013.

<http://goo.gl/8WmeBu>

ALBURQUERQUE, Francisco

2016 “El Enfoque de Desarrollo Económico Local”. Material de estudio del curso de *El Enfoque de Desarrollo Económico Local* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, pp. 4

2013 “Iniciar un proceso DEL + E”. Material de estudio del curso de *El Enfoque de Desarrollo Económico Local* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

2012a “Reflexión estratégica sobre los nuevos ámbitos de intervención de las agencias de desarrollo local”. Consulta: 25 de marzo de 2015.  
[http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/04/intervencion\\_de\\_las\\_ADEL\\_2012.pdf](http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/04/intervencion_de_las_ADEL_2012.pdf)

2012b “Desarrollo Económico Local y Empleo. Material para promotores”. Material de estudio del curso de *Desarrollo Económico Local* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú/ Organización Internacional del Trabajo- OIT.

ALBURQUERQUE, Francisco y Marco DINI

2008 “Módulo 7: Enfoque de Desarrollo Económico Territorial”. En *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional/ Fundación Universitaria/ Universidad de Sevilla/Instituto de Economía, Geografía y Demografía/ Consejo Superior de Investigaciones Científicas, pp. 328. Consulta: 25 de marzo de 2015.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35778584>

ALVA, Rodolfo

2010 *Las municipalidades de Lima Norte: Avances y límites en el proceso de descentralización*. Lima: Centro de Investigación y Educación Popular-Alternativa.

ANDINA

2011 “Cerca del 39 % de actividad económica de Lima metropolitana proviene de Lima Norte, afirma CCL”. Andina. Lima, 22 de agosto. Consulta: 23 de setiembre de 2013.

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-cerca-del-39-actividad-economica-lima-metropolitana-proviene-lima-norte-afirma-ccl-374837.aspx>

ARISTÓTELES

1985 *Ética a Nicómaco*. Madrid: Editorial Gredos.

BEJAR, Héctor

2001. *Política Social, justicia social*. Lima: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación- Cedep.

BEVERIDGE, William

1942 *Las bases de la seguridad social*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

BOBADILLA, Percy

2014 Material de estudio del curso *Fundamentos de la Gerencia Social* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

2013 Material de estudio del curso *Diseño y gestión de programas y proyectos de desarrollo* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

2009 Material de estudio del curso *Marco Lógico y Proyecto de Acción* del Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú/ Banco de Desarrollo de América Latina-CAF/ Washington: The George Washington University, The Graduate School of Political Management.

BONFIGLIO, Giovanni

2013 *La importancia de la capacidad de gestión en programas de desarrollo* [diapositiva] Material de estudio del curso Cultura y Desarrollo de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 17 de agosto de 2014.

BOISIER, Sergio

2007 “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?” *Revista Observatorio Iberoamericano de Desarrollo Local y la Economía Social*. Málaga, año 1, vol. 1, número 0, pp. 3-38. Consulta: 18 de enero de 2014.

<http://www.eumed.net/rev/oidles/00/index.htm>

2004 “Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente” *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*. Santiago de Chile, volumen 30, número 90, pp. 27-40. Consulta: 18 de enero de 2014.

<http://www.scielo.cl/pdf/eure/v30n90/art03.pdf>

CALDERÓN, Carlos; Víctor PALACIOS y Héctor CASTRO

2013 Material de estudio del curso Sistemas Productivos Locales de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL Y EDUCACIÓN POPULAR

2011 "Lima hoy, una ciudad policéntrica y fragmentada" *Informativo Alternativa Descentralista*. Lima, número 9, pp. 4-10. Consulta: 23 de setiembre de 2013.  
<http://goo.gl/yUW2MS>

2006 *Plan de Desarrollo Económico de Lima Norte 2006-2015*.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN

ITP: Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica- Cite. Consulta: 14 de agosto de 2016

<http://www.itp.gob.pe/index.php/nuestros-cite>

CLAVERÍAS, Ricardo

2008 *Desarrollo Territorial y nueva ruralidad en el Perú*. Lima: Centro de Investigación, Educación y Desarrollo.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

1998 Gestión de Programas Sociales en América Latina. *Serie Políticas Sociales*. Santiago de Chile, número 25. Consulta: 25 de marzo de 2015.  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6255/S9800061\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6255/S9800061_es.pdf?sequence=1)

COMUNIDAD ANDINA DE FOMENTO- CAF

2010 Desarrollo local: hacia un nuevo protagonismo de las ciudades y regiones. Serie: Reporte de Economía y Desarrollo. Caracas. Consulta: 18 de enero de 2014.

<https://www.caf.com/media/3828/RED2010.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2014 *Ley N° 30220*. Ley Universitaria. Lima, 9 de julio. Consulta: 17 de agosto de 2014.

[https://www.sunedu.gob.pe/files/normatividad/LEY\\_UNIVERSITARIA.PDF](https://www.sunedu.gob.pe/files/normatividad/LEY_UNIVERSITARIA.PDF)

CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2013a *Boletín institucional*. Lima, número 8.

2013b *Boletín institucional*. Lima, número 4.

2014 *Boletín institucional*. Lima, número 1.

CUBA, Amalia

2014 Material de estudio del curso de *Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

DINI, Marco

2013 Desarrollo territorial en un enfoque de articulación productiva. Evaluación final de articulando My Perú. Lima: Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción

al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa/ Banco Interamericano de Desarrollo/ Fondo Multilateral de Inversiones Miembros del Grupo BID.

#### EL COMERCIO

2011 “Lima Norte genera el 39% de la actividad económica en la capital”. *El Comercio*. Lima, 22 de agosto. Consulta: 23 de setiembre de 2013.

<http://elcomercio.pe/economia/peru/lima-norte-genera-39-actividad-economica-capital-noticia-1136523>

ESLAVA, Adolfo.

2015 Material de estudio del curso de *Gobernanza de las Organizaciones Sociales* de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local. Medellín: Universidad Eafit/Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

ESSER, K y otros

1996 “Competitividad sistémica: Nuevos desafíos para las empresas y las políticas” *Revista de Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, número 59, pp. 39- 52. Consulta: 25 de marzo de 2015.

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37977/RVE59\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37977/RVE59_es.pdf?sequence=1)

FOVIDA: FOMENTO PARA LA VIDA

Fovida. Consulta: 3 de abril de 2014.

<http://fovida.org.pe/Quienes-Somos>

GALARRETA, Liliana

2015a “Un mundo paralelo al norte de la ciudad Desarrollo Económico Territorial desde la perspectiva ética”. En *Nuevos desafíos para la Comunicación Social en el Perú y América Latina*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

2015b “Comunicación, desarrollo económico, gobernanza e innovación”. En *Memorias del XV Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social*. Medellín: Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social-Felafacs.

GAMIO, Gonzalo

2007 *Racionalidad y conflicto ético. Ensayos sobre filosofía práctica*. Lima: Centro de Estudios y Publicaciones.

#### GESTIÓN

2011 “Un 39% de empresas en Lima está en Cono Norte”. *Gestión*. Consulta: Consulta: 23 de setiembre de 2013.

<http://gestion.pe/noticia/1149824/39-empresas-lima-estan-cono-norte>

GRONDONA, Mariano

2000 *Las condiciones culturales del desarrollo económico. Hacia una teoría de desarrollo*. Buenos Aires: Editorial Planeta.

#### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

*En Lima Metropolitana cada día se crean 348 empresas*. Consulta: 17 de agosto de 2014.

<http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-lima-metropolitana-cada-dia-se-crean-348-empresas-7511/>

2014 *Perú: Estructura Empresarial 2013*. Lima, pp. 98. Consulta: 25 de marzo de 2015.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1178/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/libro.pdf)

KLISKBERG, Bernardo y Amartya SEN

2007 *Primero la gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Barcelona: Deusto.

LAHERA, Eugenio

2008 *Introducción a las Políticas Públicas*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.

LAZARTE, Martha

2015a *Estudio de las dinámicas y procesos de desarrollo económico territorial en una Lima policéntrica*. Lima: Copeme/ConectaDEL Perú/Mesa Técnica de Desarrollo Económico Territorial. Consulta: 23 de setiembre de 2015

[http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Informe-Sistematizacion-DEL\\_Dinamicas-y-procesos-de-DEL-en-una-Lima-Policentrica\\_1\\_\\_.pdf](http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Informe-Sistematizacion-DEL_Dinamicas-y-procesos-de-DEL-en-una-Lima-Policentrica_1__.pdf)

2015b *Estudio: Dinámicas y oportunidades para el desarrollo económico local en la ciudad de Lima Metropolitana*. Lima: Centro de Investigación Social y Educación Popular.

MARTINS, Alejandro.

2010 "Entrevista a Amartya Sen". En BBC Mundo. 4 de noviembre de 2010. Consulta: 5 de diciembre de 2015.

[http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/11/101103\\_desarrollo\\_libertad\\_entrevista\\_sen\\_aw.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/11/101103_desarrollo_libertad_entrevista_sen_aw.shtml)

## MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

2015 *Decreto Supremo N° 021- 2015. PRODUCE.* Lima, 22 de julio. Consulta: 25 de julio de 2015.

<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/07/22/1266178-4.html>

2015 *Decreto Supremo N° 017-2015- PRODUCE.* Lima, 6 de junio. Consulta: 25 de julio de 2015.

<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/06/06/1247585-2.html>

2015 *Guía metodológica sobre instrumentos para la competitividad territorial.* Lima: Ministerio de la Producción, Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial.

2014a *Plan Nacional de Diversificación Productiva.* Consulta: 23 de setiembre de 2013.

[goo.gl/1Cyj7N](http://goo.gl/1Cyj7N)

## MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

Ministerio de la Producción: Acerca del ministerio. Consulta: 3 de abril de 2014.

<http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-de>

## MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

2015 *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima.* Consulta: 23 de setiembre de 2015.

<http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/planeamiento-y-organizacion/planeamiento-organizacion/ROF.pdf>

2013a *Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima 2012-2025.* Ordenanza N° 1659. Consulta: 23 de setiembre de 2013.

[http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC\\_LIMA\\_METROPOLITANA.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC_LIMA_METROPOLITANA.pdf)

2013b Ordenanza N° 1751, Ordenanza que modifica el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Consulta: 18 de enero de 2014.

<http://www.munlima.gob.pe/organigrama/modificaciones-del-organigrama>

## MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA

Municipalidad de Lima: Subgerencia de Desarrollo Productivo. Consulta: 23 de setiembre de 2013.

<http://www.munlima.gob.pe/gerencia-de-desarrollo-economico/subgerencia-de-desarrollo-productivo>

NUSBAUM, Martha

1998 “La ética del desarrollo desde el enfoque de capacidades. *Defensa de los valores universales*” En GIUSTI, Miguel. (Editor). La filosofía en el siglo XX: Balance y perspectivas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, pp.37-52.

OBSERVATORIO SOCIO ECONÓMICO LABORAL LIMA NORTE- OSEL

2014 *Un análisis del autoempleo en Lima Metropolitana*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo/ Universidad Católica Sedes Sapientiae. Consulta: 27 de octubre de 2015.

[http://www.ucss.edu.pe/osel/mercado\\_labo\\_forma/pdf/01\\_Estudios/2014/4-2014-autoempleo-lima.pdf](http://www.ucss.edu.pe/osel/mercado_labo_forma/pdf/01_Estudios/2014/4-2014-autoempleo-lima.pdf)

2008 *Remesas y Desarrollo Económico Local en Lima Norte: Un enfoque territorial para las políticas generales*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo/ Comunidad de Madrid/ Universidad Católica Sedes Sapientiae. Consulta: 23 de setiembre de 2013.

[http://www.trabajo.gob.pe/migrante/pdf/remesas\\_desarrollo\\_economico\\_local\\_lima\\_norte.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/migrante/pdf/remesas_desarrollo_economico_local_lima_norte.pdf)

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

2005 Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición s/l. Consulta: 5 de diciembre de 2015.

[http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.

*Organización Internacional del Trabajo: OIT*. Consulta: 5 de diciembre de 2013.  
<http://goo.gl/VvkQ5v>

ORTEGÓN, Edgar; Juan PACHECO y Adriana PRIETO.

2005. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Consulta: 17 de agosto de 2014.

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

PRENSA LIMA NORTE.

2013 Codet Lima Norte [videograbación]. Consulta: 25 de enero de 2016.

<https://www.youtube.com/watch?v=UqDCTFaQaww>

RIVAS, Hernán

2014 *La otra ciudad. Una historia de empresas, sueños y entrañas*. Medellín: Universidad Eafit, Fondo Editorial.

SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN PERÚ Y PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS.

2013. *Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Consulta: 3 de abril de 2014.

<http://goo.gl/01hqhH>

ORTEGÓN, Edgar; Juan PACHECO y Adriana PRIETO

2005 Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Consulta: 17 de agosto de 2014.

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

RODRÍGUEZ, Adolfo y Hernán ALVARADO

2008 *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Consulta: 5 de diciembre de 2015.

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2536/S0800540\\_es.pdf;jsessionid=2232AF2665876FF97A7DFE74EC2C7E08?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2536/S0800540_es.pdf;jsessionid=2232AF2665876FF97A7DFE74EC2C7E08?sequence=1)

ROMIS, Mónica

2012 Gobernanza territorial, conceptos claves y análisis de casos. Notas de aprendizaje sobre desarrollo económico local. s/l: Fondo Multilateral de Inversiones del Grupo BID. Consulta: 27 de octubre de 2015.

<http://mifftp.iadb.org/website/publications/ec562538-0a09-4c58-940a-317cf214ead8.pdf>

SEN, Amartya

2000 *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Editorial Planeta.

SILVA, Iván

2005 “Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina” *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, número 85, pp. 81-100. Consulta: 25 de marzo de 2015.

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11001/1/085081100\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11001/1/085081100_es.pdf)

SOSA, Mario

2012 *¿Cómo entender el territorio?* Ciudad de Guatemala: Editorial Cara Parens de la Universidad Rafael Landívar. Consulta: 5 de diciembre de 2015.

<http://www.rebelion.org/docs/166508.pdf>

SUBIRATS, Joan

2010 "Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas". Revista Vasca de Economía-Ekonomiaz, volumen 2, número74, pp.16-35. En material de estudio del curso de *Gobernanza de las Organizaciones Sociales* de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local. Lima: Universidad Eafit/ Pontificia Universidad Católica del Perú.

TORRES, Carlos

2013 *Análisis de políticas* [diapositiva]. Material de estudio del curso Investigación en Gerencia Social de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 17 de agosto de 2014.

TORRES, Carlos y Yudalia DIONISIO

2011 *Bienestar y endeudamiento. Características de la política de préstamos personales, mediante contrato con los bancos y propuesta de mejora para promover el progreso y bienestar*. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Consulta: 23 de setiembre de 2013.

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/794>

TOVAR, Teresa.

2013 Material de estudio del curso *Investigación en Gerencia Social* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

TUBINO, F; Catalina ROMERO; Efraín GONZALES (editores)

2014 *Inclusiones y desarrollo humano: Relaciones, agencia y poder*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.

VARGAS, Jorge y Elizabeth TICLLA

2012 *Los factores que favorecen o limitan el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad. El caso de la red de microempresarias de confecciones de San Juan de Lurigancho*. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Consulta: 23 de setiembre de 2013.

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1619/VARGAS\\_JORGE\\_TICLLA\\_ELIZABETH\\_FACTORES\\_ASOCIATIVIDAD.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1619/VARGAS_JORGE_TICLLA_ELIZABETH_FACTORES_ASOCIATIVIDAD.pdf?sequence=1)

VARGAS, Jorge

2015 Material de estudio del curso de *Productividad Social* de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

VILDOSO, Carmela

2013 Políticas Públicas y Desarrollo Económico Metropolitano [diapositiva] Consulta: 5 diciembre de 2013

WILLIAMS, Bernard

1997 *Ética y los límites de la filosofía*. Caracas: Monte Ávila.

YENG, José

2006 *Guía legal para la promoción del desarrollo local*. Huancayo: Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.



## Anexos

**Anexo N° 01** Cuestionario de encuesta de percepciones y actitudes de actores.

**Anexo N° 02** Matriz de alineamiento de variables e indicadores.

**Anexo N° 03** Organigrama de la Municipalidad Metropolitana de Lima

**Anexo N° 01**

**Cuestionario de encuesta de percepciones y actitudes de actores.**





**PUCP**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL**

## **DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL**

Modelo de un proceso socialmente rentable de Desarrollo Económico Territorial  
endógeno en Lima Norte que favorece a la gobernanza local

(2012-2013)

### **ENCUESTA**

#### **PERCEPCIONES Y ACTITUDES SOBRE PROCESOS DET**

Buenos días/ buenas tardes

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP y estoy realizando una investigación sobre Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte, cuyo objetivo es enriquecer la experiencia sobre el proceso de desarrollo económico que se realiza en esta área interdistrital; y plantear desde la universidad propuestas de mejora para su sostenibilidad enfocado en un desarrollo inclusivo.

Por su conocimiento y participación en las actividades del proyecto, requerimos su participación en nuestra investigación y conforme al Protocolo de consentimiento informado suscrito, le reiteramos la seguridad que sus respuestas serán de carácter anónimo y tratado con absoluta confidencialidad. Se reservará cualquier elemento que pueda vulnerar su derecho a la privacidad o causar algún tipo de perjuicio por la información que aportará al estudio. En ningún caso será expuesto su nombre o cargo en la institución que representa.

Desde ya le estamos muy agradecidos.

#### **I. INFORMACIÓN GENERAL**

---

Nombres y apellidos:

Institución donde labora:

Cargo:

Teléfonos de contacto:

Correo electrónico:

**Instrucciones:** Marque con una X la opción que considera pertinente. Solo debe elegir una opción, la que considera de mayor relevancia.



## II. SOBRE PERCEPCIONES HACIA PROCESOS DET

### 4.2.1.1 ¿Por qué es importante impulsar procesos de desarrollo económico en Lima Norte?

- a. Contribuye a generar empleo.
- b. Permite mejores condiciones para asociarse.
- c. Genera competitividad entre los empresarios.
- d. Atrae financiamiento para proyectos productivos empresariales.
- e. Otro .....

### 4.2.2.1 ¿Por qué es importante afianzar el Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte (Codet) para el desarrollo de Lima Norte?

- a. Importante porque genera un espacio que congrega a varias organizaciones públicas y privadas que comparten una misma visión.
- b. Permite incidir en políticas de desarrollo económico que favorezcan el desarrollo territorial.
- c. Convoca a que las empresas inviertan en Lima Norte.
- d. Brinda condiciones para realizar proyectos de innovación empresarial
- e. Otro .....

### ¿Considera, que el proyecto aporta en la generación de empleo justo?

- a. Si ... (Pasar a la pregunta 4.2.3.1)
- b. No... (Pasar a la pregunta 4.3.1.1)

### 4.2.3.1 ¿Cómo aporta el proyecto a la generación de empleo?

- a. Proponiendo mejores condiciones laborales.
- b. Incidiendo en el desarrollo endógeno, reconociendo las potencialidades y vocaciones productivas.
- c. Genera comercio justo que aporta al empleo decente.
- d. Otro .....

### III. SOBRE ACTITUDES HACIA EL PROCESO DET

---

#### 4.3.1.1 ¿Cuál considera usted que son los compromisos que han asumido los actores para impulsar el Codet?

- a. Participación en reuniones de planificación para el fortalecimiento institucional del Codet.
- b. Elaboración de proyectos que involucre a varios sectores empresariales de Lima Norte.
- c. Realización de estudios sobre las vocaciones productivas en Lima Norte.
- d. Brindar asesoría técnica a los empresarios para su formalización y mejor gestión.
- e. Brindar sostenibilidad para constituir el Codet como motor en los procesos de desarrollo local.
- f. Otro .....

#### 4.3.2.1 ¿Cuál es la actitud de los actores hacia el fortalecimiento de espacios que contribuya al desarrollo económico territorial de Lima Norte?

- a. Colaboración
- b. Indiferencia
- c. Rechazo

¿Por qué? .....

.....

#### 4.3.3.1 ¿Cuál es el aporte de los actores en los procesos de Desarrollo Económico Territorial?

- a. La capacidad de emprendimiento y generación de fuentes de empleo.
- b. La capacidad de asociarse para tener mayores oportunidades en el mercado.
- c. La participación en los diferentes espacios de gestión local.
- d. Las capacidades adquiridas para fortalecer procesos DET.
- e. Generar y promover conglomerados, redes empresariales, distritos industriales.
- f. Otro .....

.....

## SOSTENIBILIDAD

---

**99. ¿Qué tipo de actores serían estratégicos para asegurar procesos Desarrollo Económico Territorial?**

- a. Estado
- b. Gremios empresariales
- c. Gobiernos locales
- d. Instituciones públicas
- e. Universidades
- f. Todas

**¿Por qué? .....**

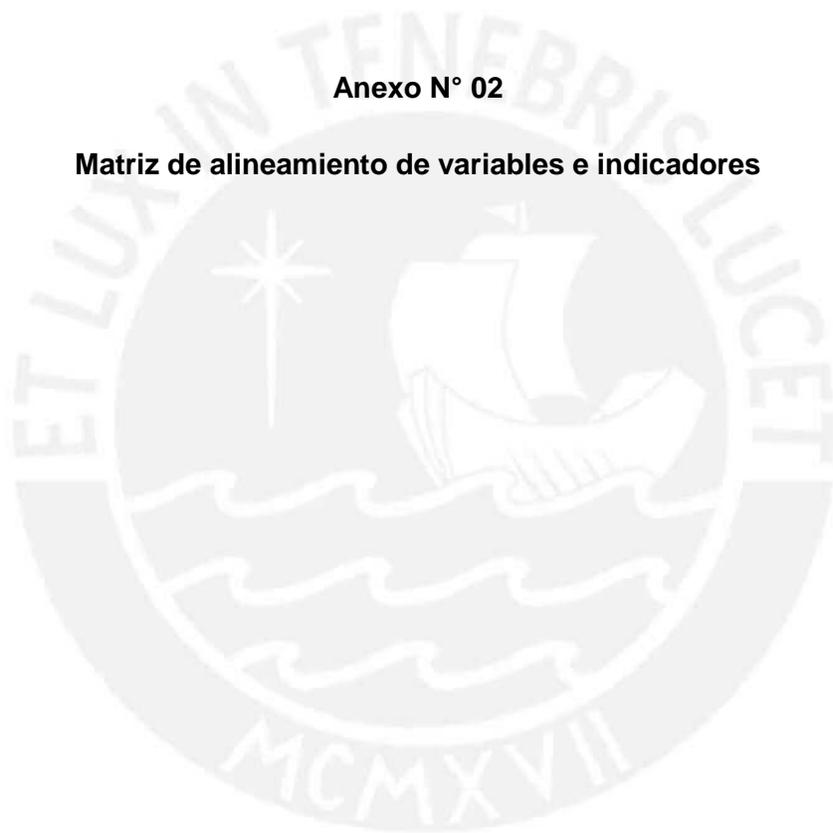
**100. Observaciones y/o comentario adicional: Impresiones y sugerencias sobre el proceso de desarrollo económico en Lima Norte y lecciones aprendidas.**



Muchas gracias.

**Anexo N° 02**

**Matriz de alineamiento de variables e indicadores**



Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos
¿Cuáles son los factores que han permitido la implementación del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte?	Identificar los factores que han determinado la implementación exitosa del Consejo de Desarrollo Económico Territorial de Lima Norte como mecanismo impulsor de un plan DET en Lima Metropolitana mediante el análisis de los elementos de diseño, implementación y gestión del	1. Analizar los elementos del diseño que han permitido el la implantación de DET endógeno en Lima Norte.	1.1 Enfoque DET	1.1.1 N° de emprendedores locales de Lima Norte	1.1.1.1 ¿Cuántos autoempleados existen en Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria
				1.1.2 N° de servicios ambientales	1.1.2.1 ¿Qué tipos de servicios ambientales utilizan los empresarios de las Mipyme?	- Guía de revisión documentaria
					1.1.2.2 ¿Cuántas organizaciones de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) utilizan los servicios ambientales?	- Guía de revisión documentaria
				1.1.3 N° organizaciones asociativas	1.1.3.1 ¿Cuántas organizaciones asociativas o asociaciones de de empresarios de las Mipyme existen en Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria
				1.1.4 N° de empresas existentes en el territorio (Mipyme)	1.1.4.1 ¿Cuántos empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) se han establecido en Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria
				1.1.5 Sistemas de producción local	1.1.5.1 ¿Cuántas empresas familiares existen en Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria
1.1.5.2 ¿En qué tipo de sectores que se han orientado las empresas en Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria					

proyecto así como de los mecanismos de participación de los actores con la finalidad de proponer una guía de implementación aplicable en otros configuraciones territoriales.				1.1.5.3	¿Cómo se desarrollan la articulación entre los sectores empresariales en Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria				
				1.1.5.4	¿Qué potencialidades económicas tiene Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria				
				1.1.5.5	¿Cómo se desarrollan las cadenas productivas en Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria				
			1.2 Lineamientos de implementación			1.2.1	Criterios para la identificación de actores locales.	1.2.1.1	¿Cuáles han sido los criterios que ha identificado el proyecto para convocar a los actores estratégicos?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
						1.2.2	Mecanismos de convocatoria	1.2.2.1	¿Qué estrategias se han empleado para convocar a los actores estratégicos?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
						1.2.3	Criterios para seleccionar las áreas de interés de los actores	1.2.3.1	¿Qué criterios se ha utilizado para identificar las áreas de interés de los actores?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
								1.2.3.2	¿Cuáles han sido las áreas seleccionadas de interés que tienen los actores?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
						1.2.4	Criterios de identificación de los sistemas productivos territoriales.	1.2.4.1	¿Cuáles han sido los criterios para identificar los sistemas productivos territoriales?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
			1.2.5	Criterios para el mapeo de	1.2.5.1	¿Qué consideraciones han tenido en cuenta para la elaboración del	- Guía de entrevista - Guía de revisión			

			competitividad territorial	mapeo de competitividad territorial?	documentaria
1.3 Actores de Desarrollo Económico Territorial	1.3.1 N° de instituciones públicas que participan.	1.3.1.1 ¿Cuántas instituciones públicas que participan en el proceso de Desarrollo Económico Territorial (DET) de Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria		
		1.3.1.2 ¿Cuáles son las instituciones públicas que participan en el proceso DET?	- Guía de revisión documentaria		
	1.3.2 N° de organizaciones empresariales que participan en el proceso DET.	1.3.2.1 ¿Cuántas organizaciones participan en el proceso de DET de Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria		
		1.3.2.2 ¿Cuáles son las organizaciones que participan en el proceso de DET de Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria		
	1.3.3 N° de universidades que participan en el proceso DET.	1.3.3.1 ¿Cuántas universidades participan en el proceso de DET de Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria		
		1.3.3.2 ¿Cuáles son las universidades que participan en el proceso de DET de Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria		
	1.3.4 N° de ONG que participan en el proceso de DET.	1.3.4.1 ¿Cuántas instituciones públicas que participan en el proceso de Desarrollo Económico Territorial (DET) de Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria		
		1.3.4.2 ¿Cuáles son las instituciones públicas que participan en el proceso DET?	- Guía de revisión documentaria		

				1.3.5 N° de gobiernos locales que participan en el proceso DET.	1.3.5.1 ¿Cuántas instituciones públicas que participan en el proceso de Desarrollo Económico Territorial (DET) de Lima Norte?	- Guía de revisión documentaria
					1.3.5.2 ¿Cuáles son las instituciones públicas que participan en el proceso DET?	Guía de revisión documentaria
			1.4 Roles de actores	1.4.1 Rol de movilización y convocatoria.	1.4.1.1 ¿Cuáles han sido las funciones de los actores en relación a su rol de movilización y convocatoria en el proceso DET?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
				1.4.2 Rol de promoción de asociatividad.	1.4.2.1 ¿Qué acciones se realizan para la promoción de la asociatividad?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
				1.4.3 Rol de asesoría técnica	1.4.3.1 ¿Cuáles han sido las funciones de los actores en relación a brindar asesoría técnica para el proceso DET?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
				1.4.4 Rol facilitador y de logística de las actividades educativas.	1.4.4.1 ¿Cuáles han sido las funciones de los actores en relación a su rol facilitador y de gestión de la logística de las actividades educativas?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
			1.5 Sistema de monitoreo	1.5.1 Indicadores del proyecto	1.5.1.1 ¿Cuáles han sido los indicadores propuestos por el proyecto?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
				1.5.2 Criterios de logro	1.5.2.1 ¿Cuáles han sido los criterios de logro identificados en el proyecto?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria

			1.6 Sistema de evaluación	1.5.3 Instrumentos de monitoreo	1.5.3.1 ¿Qué instrumentos de monitoreo ha utilizado el proyecto?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria	
				1.5.4 Periodicidad del monitoreo	1.5.4.1 ¿Cómo se ha realizado el proceso de monitoreo del proyecto?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria	
					1.5.4.2 ¿En qué periodo se ha realizado el proceso de monitoreo del proyecto?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria	
				1.6.1 N° acciones de evaluación.	1.6.1.1 ¿Cuántas acciones de evaluación se han realizado en el proyecto?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria	
					1.6.2 Evaluación ex ante	1.6.2.1 ¿Qué criterios se ha tenido en cuenta para realizar una evaluación ex ante?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
						1.6.2.2 ¿Qué resultados se han identificado en la evaluación ex ante?	-
			1.6.3 Evaluación durante		1.6.3.1 ¿Qué criterios se ha tenido en cuenta para realizar una evaluación durante todo el proceso del proyecto?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria	
			1.6.4 Evaluación ex post	1.6.4.1 ¿Qué criterios se ha tenido en cuenta para realizar una evaluación ex post?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria		
			2 Conocer las características y procedimientos	2.1 Soporte organizacional	2.1.1 Estructura organizacional	2.1.1.1 ¿Cuál es la estructura organizativa del proyecto?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
					2.1.2 Funciones de las personas	2.1.2.1 ¿Cuál han sido las funciones asignadas al personal que	- Guía de entrevista - Guía de revisión

		ntos que se utilizó para la implementación del proceso de DET endógeno en Lima Norte.		encargadas de la implementación del proyecto.	implementa el proyecto?	documentaria
			2.1.3	Los procesos organizacionales	2.1.3.1 ¿Cómo han sido los procesos organizacionales?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
			2.1.1	Recursos tecnológicos	2.1.4.1 ¿Qué recursos tecnológicos han servido de soporte organizacional?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
	2.2 Fortalecimiento de capacidades		2.2.1	Número de actores que logran asumir y comprender el enfoque DET en el proceso.	2.2.1.1 ¿Cuántos actores han logrado asumir y comprender el enfoque DET?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
	2.3 Soporte institucional		2.3.1	Grado de participación para la constitución del Codet.	2.3.1.1 ¿Cuál es el grado de participación de los actores para la constitución del Codet?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
			2.3.2	Nivel de compromisos para la constitución del Codet.	2.3.2.1 ¿Cuál es el nivel de compromisos de los actores para la constitución del Codet?	- Guía de revisión documentaria
	2.4 Mecanismos de articulación institucional		2.4.1	N° actores convocados	2.4.1.1 ¿Cuántos son los actores convocados que participan en la articulación del Codet?	- Guía de entrevista - Guía de revisión documentaria
			2.4.2	N° reuniones bimestrales.	2.4.2.1 ¿Cuántos reuniones bimestrales se realizan?	- Guía de entrevista
			2.4.3	N° acciones de	2.4.3.1 ¿Cuántas actividades de	- Guía de entrevista

				sensibilización.	sensibilización se realizan con los actores involucrados?	
				2.4.4 N° de reuniones asistidas	2.4.4.1 ¿A cuántas reuniones asistieron los actores involucrados?	- Guía de entrevista
				2.4.5 N° actividades de la mesa técnica.	2.4.5.1 ¿Cuántas actividades ha realizado la mesa técnica?	- Guía de entrevista
				2.4.6 N° de reuniones del grupo impulsor	2.4.6.1 ¿Cuántas reuniones realizó el grupo impulsor del proceso?	- Guía de entrevista
				2.4.7 N° actividades académicas.	2.4.7.1 ¿Cuántas actividades académicas se realizaron?	- Guía de entrevista
				2.4.8 N° de pasantías.	2.4.8.1 ¿Cuántas actividades de pasantías se realizaron para los actores estratégicos?	- Guía de entrevista
				2.4.9 N° talleres	2.4.9.1 ¿Cuántas talleres se realizaron para los actores estratégicos?	- Guía de entrevista
				2.4.10 N° capacitaciones	2.4.10.1 ¿Cuántas capacitaciones se realizaron para los actores estratégicos?	- Guía de entrevista
		3. Evaluar los mecanismos de gestión que han permitido la eficacia y eficiencia del proceso.	3.1 Soporte organizacional en gestión	3.1.1 Nivel de comunicación lograda.	3.1.1.1 ¿Cuál es el nivel de comunicación lograda?	- Guía de entrevista
				3.1.2 Porcentaje de acciones realizadas del proyecto.	3.1.2.1 ¿Cuál es el porcentaje de acciones realizadas del proyecto?	- Guía de entrevista
				3.1.3 Recursos asignados para la gestión.	3.1.3.1 ¿Cuáles han sido los recursos asignados para la gestión?	- Guía de entrevista

				3.1.4 Instrumentos de gestión (manuales)	3.1.4.1 ¿Cuáles han sido los instrumentos de gestión utilizados para el proceso DET?	- Guía de entrevista
				3.1.5 Registros documentos	3.1.5.1 ¿Cuáles son registros documentarios generados en el proyecto?	- Guía de entrevista
		3.2 Coordinación institucional en gestión		3.2.1 Grado de participación en reuniones de coordinación.	3.2.1.1 ¿Cuál es el grado de participación de las organizaciones en reuniones de coordinación?	- Guía de entrevista
				3.2.2 Nivel de compromisos para respaldar el Codet.	3.2.2.1 ¿Cuál es el nivel de compromisos adquiridos para respaldar el Codet?	- Guía de entrevista
		4 Conocer la participación y percepción de los actores del proceso.	4.1 Participación de actores en etapas del proyecto	4.1.1 Grado de participación de los actores en la etapa de diseño.	4.1.1.1 ¿Cuál es el grado de participación de los actores en la etapa de diseño?	- Guía de entrevista
				4.1.2 Grado de participación en la etapa de implementación	4.1.2.1 ¿Cuál ha sido el grado de participación de los actores en la etapa de implementación del proyecto?	- Guía de entrevista
				4.1.3 Grado de participación en la etapa de gestión del proyecto.	4.1.3.1 ¿Cuál ha sido el grado de participación de los actores en la etapa de gestión del proyecto?	- Guía de entrevista
			4.2 Percepciones de los actores	4.2.1 Percepción de los actores sobre la importancia en el desarrollo	4.2.1.1 ¿Cuál es la percepción de los actores sobre la importancia del desarrollo económico de Lima Norte?	- Cuestionario de encuesta

				económico.		
				4.2.2 Percepción de los actores sobre la relevancia del proyecto en el desarrollo económico.	4.2.2.1 ¿Qué opina sobre la constitución del Consejo de Desarrollo Económico Territorial en Lima Norte (Codet)?	- Cuestionario de encuesta
				4.2.3 Percepción de los actores sobre la importancia del proyecto en la generación de empleo.	4.2.3.1 ¿Cuál es la percepción de los actores sobre la importancia del proyecto en la generación de empleo?	- Cuestionario de encuesta
			4.3 Actitudes de los actores	4.3.1 Grado de compromiso de los actores con el proyecto.	4.3.1.1 ¿Cuál considera que son los compromisos que han asumido los actores para impulsar el Codet?	- Cuestionario de encuesta
				4.3.2 Actitud de los actores hacia el fortalecimiento de la gestión del desarrollo económico territorial.	4.3.2.1 ¿Cuál es la actitud de los actores hacia el fortalecimiento de la gestión del desarrollo económico territorial?	- Cuestionario de encuesta
				4.3.3 Aporte al proceso desde los actores.	4.3.3.1 ¿Cuál es el aporte de los actores en los procesos de DET?	- Cuestionario de encuesta
			4.4 Estrategia enfocada a la	4.4.1 Grado de valoración de las	4.4.1.1 ¿Cuál es el grado de valoración de las prácticas culturales de	- Guía de entrevista

			cultura asociativa	prácticas culturales de asociatividad.	asociatividad?	
			4.5 Cultura asociativa	4.5.1 N° de organizaciones convocadas.	4.5.1.1 ¿Cuál es el número de organizaciones convocadas?	- Guía de revisión documentaria
				4.5.2 N° de organizaciones participantes.	4.5.2.1 ¿Cuál es el número de organizaciones participantes?	- Guía de revisión documentaria
		5 Identificar los indicadores de eficacia del proyecto.	5.1 Indicadores de eficacia	5.1.1 % actores representativos en el Consejo de Desarrollo Económico Territorial.	5.1.1.1 ¿Cuál es el porcentaje de actores representativos en el Consejo de Desarrollo Económico Territorial?	- Guía de revisión documentaria
				5.1.2 % acciones cumplidas.	5.1.2.1 ¿Cuál es el porcentaje de acciones cumplidas por el proyecto?	- Guía de revisión documentaria

**Anexo N° 03**

**Organigrama de la Municipalidad Metropolitana de Lima.**

